

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní a
Mateřské škole Mendelova
Modification of Employees' Education and Development System in the
Základní a Mateřská škola Mendelova

Student: Monika Izaiaszová
Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Monika Izaiaszová**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: **Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní a
Mateřské škole Mendelova**
**Modification of Employees' Education and Development System in the
Základní a Mateřská škola Mendelova**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
 3. Charakteristika Základní a Mateřské školy Mendelova
 4. Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní a Mateřské škole Mendelova
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
- ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1288-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



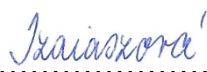
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.
Použitou literaturu uvádím v seznamu literatury.

V Ostravě dne 11. 5. 2018


.....
Monika Izaiaszová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Petře Horváthové, Ph.D. za pomoc, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce poskytovala, dále za její cenné rady a vstřícnost. Rovněž bych chtěla poděkovat panu zástupci ZŠ a MŠ Mendelova Mgr. Pavlu Wojnarovi za poskytnutí pomoci, potřebných informací a materiálů, bez nichž by nebyla vypracována praktická část mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	6
2.1	Charakteristika základních pojmů	6
2.1.1	Lidský kapitál	6
2.1.2	Lidské zdroje	7
2.1.3	Řízení lidských zdrojů	7
2.1.4	Činnosti řízení lidských zdrojů	8
2.2	Vzdělávání a rozvoj pracovníků	9
2.2.1	Složky procesu učení	10
2.2.2	Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace	10
2.2.3	Učící se organizace a učení se v organizaci	12
2.2.4	Řízení znalostí	14
2.3	Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci	15
2.3.1	Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků	15
2.4	Metody vzdělávání	20
2.4.1	Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (<i>on the job</i>)	21
2.4.2	Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (<i>off the job</i>)	23
2.5	Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje	26
2.6	Plánování osobního rozvoje	27
2.7	Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci	28
3	Charakteristika Základní a Mateřské školy Mendelova	30
3.1	Základní údaje	30
3.2	Z historie po současnost	30
3.3	Zaměstnanci školy	32

4	Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní a Mateřské škole Mendelova	35
4.1	Současný systém vzdělávání a rozvoje	35
4.1.1	Využívané formy vzdělávání	36
4.1.2	Další vzdělávání pedagogických pracovníků v ZŠ a MŠ Mendelova	37
4.1.3	Pomáháme školám k úspěchu	38
4.1.4	Proces vzdělávání.....	39
4.1.5	Plánování osobního rozvoje.....	40
4.2	Vyhodnocení dotazníkového šetření	40
5	Návrhy a doporučení	56
6	Závěr	60
	Seznam použité literatury.....	62
	Seznam zkratk	65
	Prohlášení o použití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

Jelikož má dnešní svět tendenci přicházet stále s novými technologiemi, technikami, metodami apod., mělo by být v zájmu všech organizací zajímat se o nové poznatky, které se týkají jejich odvětví. Jestli chtějí mít určitou konkurenční výhodu, je důležité, aby svým zaměstnancům poskytovaly možnost a prostředky, aby se o těchto nových poznatcích dověděli a naučili se je. Povede to jak k uspokojení potřeb zaměstnanců, tak k uspokojení potřeb organizace. Jelikož co znamenají nové poznatky bez lidí, kteří by je neuměli využívat. Lidé mají pro organizace velký význam, neboť pro ně představují přidanou hodnotu a prostředek k efektivnímu plnění podnikových cílů.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků s sebou přináší určitou finanční zátěž, ale pokud firma investuje správně, vložené investice se jí vrátí v podobě lepších výsledků pracovníků, jejich vyššího výkonu a celkově to přispěje k úspěšnosti organizace. Organizace by se měla naučit jak správně motivovat pracovníky, aby měli zájem se neustále vzdělávat, prohlubovat svou kvalifikaci a profesně se rozvíjet.

Tato práce bude zaměřena na problematiku vzdělávání a rozvoje pedagogických pracovníků ZŠ a MŠ Mendelova. Na začátku bude tato oblast teoreticky vymezena za pomoci odborné literatury. Praktická část se bude věnovat představení zmíněné organizace a charakteristice jejího současného systému vzdělávání a rozvoje. Následně bude provedena analýza tohoto systému a vyhodnocení dotazníkového šetření.

Cílem tedy bude, na základě teoretických východisek, získaných informací z dotazníkového šetření a analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje, navrhnout možná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení stávajícího systému organizace.

2 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Pro dnešní dobu je typické neustálé aktualizování, doplňování a rozšiřování poznatků, které jsou v daném oboru či odvětví známy, ale také objevování vědomostí dosud neznámých. Je proto důležité, aby se o těchto změnách dozvěděli a naučili se je lidé, kteří se v těchto oborech pohybují a pracují v nich. Protože jsou lidé významným prvkem podniku, je podstatné o ně správně pečovat, jelikož vytváří a dávají funkčnost veškeré technické a technologické složce podniku, která by se bez nich sama nevytvořila.

Zejména vývoj a změna trhu, nových technologií a růst konkurence jsou hlavními faktory, které vedou lidstvo k tomu, aby nepodceňovali význam vzdělávání a rozvoje. Progresivita firmy je výsledkem permanentního vzdělávání a rozvoje pracovníků, jinými slovy dosahují lepších výsledků, resp. jsou efektivnější a produktivnější.

2.1 Charakteristika základních pojmů

V této kapitole se seznámíme s pojmy, které jsou klíčové pro pochopení dané problematiky. Týkat se to bude především pojmů spojených s lidmi, kteří neodmyslitelně patří do organizace a tvoří její základ.

2.1.1 Lidský kapitál

Lidský kapitál je jednou složkou intelektuálního kapitálu, který se celkově skládá z:

- 1) **Lidského kapitálu** – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků organizace.
- 2) **Společenského kapitálu** – zásoby a toky znalostí, které plynou ze vztahů uvnitř i mimo organizaci.
- 3) **Organizačního kapitálu** – znalosti vlastněné organizací, které jsou uloženy v dokumentech, manuálech apod. (Koubek, 2015).

Lidský kapitál představuje hlavní složku intelektuálního kapitálu a jeho nositeli jsou pracovníci, kteří svými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi vytvářejí pro organizaci určitou hodnotu. Je nezbytné se na tento kapitál zaměřit, a to jak na prostředky jeho přilákání, udržení si, odměňování a rozvoje, ale i péče o tento kapitál.

Smyslem je vytvořit a udržet si pracovní sílu, která má určitou kvalifikaci, je vhodně motivovaná a také loajální (Koubek, 2015).

Jinými slovy je lidský kapitál jakýmsi vnitřním vybavením člověka. Pod tímto si lze představit dosažené vzdělání, profesní zkušenosti i potenciál pro další rozvoj a sebezlepšování. Významným prvkem lidského kapitálu je rovněž motivace člověka, protože často rozhoduje o jeho budoucím uplatnění na trhu práce. Jeho odlišností od ostatních výrobních činitelů, která představuje zároveň i jeho výhodu, je jeho samoobnovitelnost (Mužík a Krpálek, 2017).

2.1.2 Lidské zdroje

K tomu, aby mohla organizace fungovat, je zapotřebí efektivního využívání následujících zdrojů:

- a) **materiálních** (stroje a jiná zařízení, materiál, energie),
- b) **finančních**,
- c) **lidských** a
- d) **informačních** (Koubek, 2015).

Lidské zdroje, resp. lidi, lze považovat za nejcennější a nejnákladnější zdroj. Jelikož právě ony uvádějí do pohybu zbývající zdroje, mají velký vliv na prospěch a konkurenceschopnost organizace. Čopíková et al. (2015) tvrdí, že jde o nejvýznamnější stavební prvek, na kterém je založena úspěšnost nebo neúspěšnost organizace a zároveň je také důležitým prvkem tvorby hodnot.

2.1.3 Řízení lidských zdrojů

Jedná se o překlad z anglického názvu *Human Resource Management*, jinak také známý akronym HRM. Řízení lidských zdrojů (dále ŘLZ) je současnou koncepcí personální práce, která se ve vyspělých zemích začala formovat v průběhu 50. a 60. let a v praxi se začala používat v 80. letech 20. století. Tato koncepce vyzdvihuje význam člověka jako nejdůležitější složky organizace (Měrtlová, 2014).

ŘLZ představuje hlavní složku řízení organizace a jejím zásadním úkolem je zabezpečovat, aby byla organizace výkonná a její výkonnost stále rostla. Lidé se stávají středem zájmu, neboť pro organizaci tvoří nejdůležitější zdroj a je proto nutné nepřetržitě rozvíjet jejich pracovní schopnosti a celkově efektivně využívat zdroje,

teré má organizace k dispozici. Pouze lidé, kteří jsou dostatečně způsobilí a mají náležitou motivaci, zabezpečují konkurenční výhodu a prospěch organizace (Šikýř, 2016).

Armstrong (2015, s. 47) definuje ŘLZ jako „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích*“.

Dále může být tato koncepce chápána jako soubor metod, které manažeři uplatňují k získávání a udržování pracovníků v organizaci a také zabezpečování jejich vysoké výkonnosti, která přispívá k dosažení organizačních cílů (Čopíková et al., 2015).

Ať už se jedná o velkou firmu s několika tisíci pracovníky nebo o malou nevýdělečnou firmu s pár desítkami pracovníků, musí být tito pracovníci přilákáni, vybíráni, vyškoleni, řízeni a udržováni. Pracovníci musí být rovněž placeni, což znamená, že je za potřebí vhodného odměňovacího systému (Mathis et al., 2016).

2.1.4 Činnosti řízení lidských zdrojů

Aby byla organizace schopna dosahovat svých strategických cílů, jsou k tomu zapotřebí činnosti řízení lidských zdrojů, které pomáhají systematicky získávat, využívat a rozvíjet příslušný počet schopných a motivovaných lidí a tím naplňovat úkol ŘLZ.

Mezi tyto činnosti patří:

- vytváření a analýza pracovních míst;
- plánování lidských zdrojů;
- obsazování volných pracovních míst;
- řízení pracovního výkonu a hodnocení pracovníků;
- odměňování pracovníků;
- vzdělávání a rozvoj pracovníků;
- péče o pracovníky;
- využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2014).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů a proto ji bude v dalších kapitolách věnována větší pozornost.

2.2 Vzdělávání a rozvoj pracovníků

Dnešní doba, která se vyznačuje neustálými změnami a inovacemi, s sebou také přináší zvyšování požadavků na znalosti a dovednosti pracovníků organizací. Už nestačí pouze to, čemu se lidé naučili v průběhu studia, ale musejí se také průběžně vzdělávat a rozvíjet v samotném pracovním procesu, aby byli schopní dobře vykonávat svou práci a organizace byla konkurenceschopná a dosahovala svých stanovených cílů.

Měrtlová (2014) uvádí důvody, proč se musí organizace věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků:

- objevují se nové poznatky a vznikají nové technologie, což vede k rychlejšímu zastarávání znalostí lidí;
- mění se potřeby lidí a tím se mění i trh výrobků a služeb, tudíž musejí organizace a pracovníci pružněji reagovat na tyto změny;
- častější změny v technice a technologiích;
- častější organizační změny;
- přednější je zaměření na kvalitu výrobků a služeb zákazníka;
- proměnlivější podnikatelské prostředí;
- změny týkající se organizace a povahy práce i způsobů řízení;
- z důvodu globalizace a internacionalizace nutnost mobility a komunikace v internacionálním prostředí;
- nutnost snižování nákladů a lepšího využití technologií;
- změny v hodnotové orientaci lidí (zvýšená potřeba vzdělávat se);
- vytváření dobré pověsti organizace a snadnější získávání pracovníků.

Aby bylo vzdělávání efektivní a návratnost investice zaručená, musí být systematické a vycházet ze strategie organizace. Z tohoto důvodu spolu musejí spolupracovat odbory a oddělení v organizaci, ale také i interní a externí odborníci či vzdělávací instituce (Horváthová et al., 2014).

2.2.1 Složky procesu učení

Aby byla tato problematika správně pochopena, je podstatné ujasnit si rozdíl mezi učením (se), vzděláváním a rozvojem. Čopíková et al. (2015) je charakterizují následovně.

- **Učení (se)** představuje proces změny, který zahrnuje nové vědění či konání a jedná se o relativně stálou změnu v chování, jež je výsledkem určité lidské činnosti. Existují dva druhy učení – učení spontánní a organizované. Spontánní učení je typické tím, že je neplánované a organizované je naopak připravované.
- **Vzdělávání** je jeden ze způsobů učení (se), je institucionalizované a organizované. Má svůj začátek a konec, tzn. je ohraničené.
- **Rozvoj** je dosažení žádoucí změny pomocí učení (se). Jedná se o vývojový proces umožňující pokrokově postupovat z nynějšího stavu znalostí, dovedností a schopností ke stavu budoucímu, ve kterém je zapotřebí jejich vyšší úrovně.

Učení (se), vzdělávání a rozvoj pracovníků jsou důležitými faktory, které pomáhají udržet organizaci její konkurenční výhodu a úspěšnost. Proto je patřičné, aby organizace investovaly do těchto aktivit, neboť v dnešní době, jsou to právě vzdělaní pracovníci, přesněji řečeno jejich míra znalostí a dovednost, posilující konkurenceschopnost organizace.

2.2.2 Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka organizace

Formování pracovních schopností člověka a formování pracovních schopností pracovníka v organizaci – i mezi těmito pojmy existuje určitý rozdíl, který musí být vysvětlen. U prvního z nich jde o formování pracovních schopností v průběhu celého života, nehledě na to kdy, kde a proč. Zatímco v druhém případě jde o aktivitu týkající se pracovníka v určité organizaci (Koubek, 2015).

Systém formování pracovních schopností je rozdělen do tří oblastí:

- 1) **Oblast všeobecného vzdělávání** – tato oblast se zaměřuje na základní a všeobecné znalosti a dovednosti umožňující lidem žít ve společnosti. Orientuje

se především na osobnost a sociální rozvoj jedince a je zcela v kompetenci státu a organizace zde nemají žádný vliv.

2) **Oblast odborného vzdělávání** – neboli oblast formování kvalifikace, je proces přípravy na určité povolání (zaměstnání), které vyžaduje specifické znalosti a dovednosti. Tuto oblast tvoří:

- a) základní příprava na povolání – předchází samotnému nástupu do práce (učňovská zařízení), tedy odehrává se mimo organizaci a proto nepatří do jejího vzdělávacího systému;
- b) orientace – jedná se o snahu snížit a zefektivnit dobu adaptace nového pracovníka na organizaci, pracovní kolektiv i samotnou práci tak, aby byla co nejkratší;
- c) doškolení (prohlubování kvalifikace) – týká se současného pracovního místa pracovníka, kde mu ale z určitých důvodů, jako jsou změny technologie, nové objevy apod., scházejí znalosti a dovednosti a proto by se měl dále vzdělávat ve svém oboru;
- d) přeškolení (rekvalifikace) – zde už půjde o osvojení zcela nových znalostí a dovedností, které se vztahují k novému povolání. Rekvalifikační procesy jsou pořádány státními, lokálními institucemi trhu práce nebo samotnými lidmi, kteří hledají nové povolání, aby našli lepší uplatnění;

3) **Oblast rozvoje** – jedná se o další vzdělávání či rozšiřování kvalifikace, resp. získání většího objemu znalostí, které nejsou nezbytně nutné k vykonávání současného povolání. Tato oblast se více zaměřuje na kariéru jedince než na jeho momentálně vykonávanou práci (Koubek, 2015).

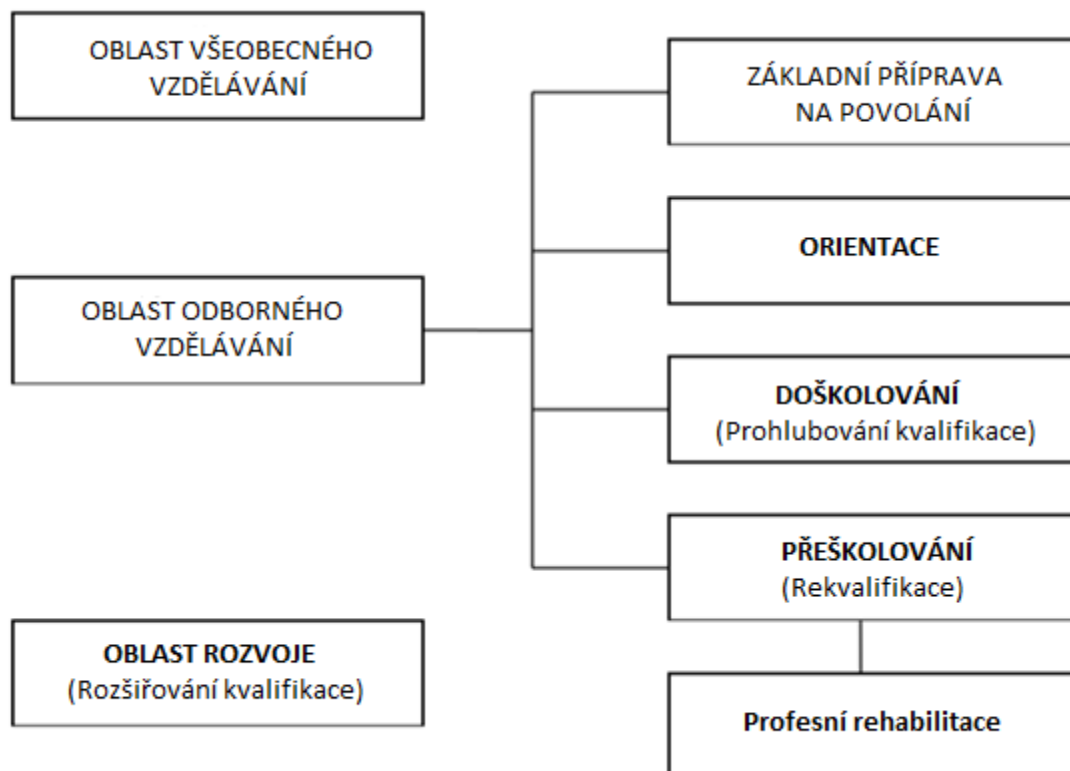
Čopíková et al. (2015) dále klasifikují vzdělávání podle vlastního obsahu na:

- funkční vzdělávání - navazuje na popis práce (předmět certifikace),
- doplňkové funkční vzdělávání – rozšiřující, nadoborová příprava,
- manažerské vzdělávání – od MBA až po jednotlivé aktivity,
- jazykové vzdělávání,
- IT školení,

- účelové vzdělávání – time management, stress management,
- školení ze zákona – povinné pro všechny.

Zmíněné oblasti vzdělávání a rozvoje jsou znázorněny na obrázku 2. 1. Tučným písmem jsou vyznačeny ty vzdělávací a rozvojové aktivity, které bývají součástí vzdělávání pracovníků v organizaci.

Obrázek 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 255. ISBN 978-80-7261-288-8

2.2.3 Učící se organizace a učení se v organizaci

I když tyto dva pojmy vypadají podobně, je mezi nimi určitý rozdíl.

Učící se organizace

Pojetí **učící se organizace** je možno chápat jako organizaci, která přijala a zvládla výzvu „naučit se učit“ a dívá se na organizaci z pěti disciplín, které tvoří tzv. stavební kameny učící se organizace, které můžeme vidět na obrázku 2. 2. Především jde o to, že organizace neustále vyhodnocuje zkušenosti a prostřednictvím zpětné vazby je proměňuje na znalosti dostupné celé organizaci (Janišová a Křivánek, 2013).

Pět disciplín učící se organizace:

- **Systémové myšlení** – schopnost vidět pracovní události ve vzájemných souvislostech, vidět nejen jejich důsledky, ale především jejich příčiny.
- **Osobní mistrovství** – jedná se o schopnost vybrat si to podstatné, být člověkem s vášní a zaujetím, protože bez toho se člověk nemůže stát mistrem ve svém oboru, ani inspirací pro ostatní.
- **Mentální modely** – jsou to vnitřní představy o fungování všeho kolem nás, jsou podvědomé, ale jsou vodítkem jednání lidí. V učící se organizaci mají být tyto mentální modely měněny u všech pracovníků ve vztahu k organizaci a jejímu okolí.
- **Sdílené vize** – jedná se o to, aby pracovník vnímal vizi organizace jako svou vlastní a věděl, co ho s danou organizací spojuje.
- **Týmové učení** – vychází z tvrzení, že pokud se nedokáže učit tým, nedokáže se učit ani organizace (Čopíková et al., 2015).

Obrázek 2.2 Disciplíny učící se organizace



Zdroj: JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada, 2013. s. 24. ISBN 978-80-247-4337-0

Čopíková et al. (2015) uvádí, že v této koncepci se organizace učí pomocí svých členů, kteří získávají znalosti, dovednosti a schopnosti jak pro sebe, tak i pro svoji organizaci. Spolu s podporou od vedoucích pracovníků roste ochota i schopnost měnit pracovní návyky, postoje i hodnoty.

Armstrong (2015, s. 351) tvrdí, že pojetí učící se organizace „se snaží vysvětlit, co by měly organizace udělat, aby učení se svým členům usnadnily.“ Na rozdíl od učení se v organizaci, které se věnuje tomu, jak se lidé učí.

Učení se v organizaci

„Učení se v organizaci se týká metod, které organizace uplatňuje, aby podporovala učení se lidí v organizaci. Přitom to není jen soubor všech vzdělávacích a rozvojových aktivit, které v organizaci probíhají.“ (Armstrong, 2015, s. 348)

Proces učení se v organizaci můžeme definovat jako složitý proces, který má tři fáze. Těmito fázemi jsou získávání, šíření a sdílené zavádění znalostí, přičemž tento proces souvisí s řízením znalostí (Armstrong, 2015).

2.2.4 Řízení znalostí

Anglický název knowledge management, do češtiny přeložen jako management znalostí, je považován za poměrně nový koncept řízení znalostí. Lochmannová (2016) tento pojem popisuje jako činnost, která se snaží docílit toho, aby určití pracovníci měli ve správnou chvíli ty správné znalosti.

Uplatňují se v něm dva přístupy:

- 1) **Trh znalostí** – zde se uskutečňuje výměna znalostí v organizaci, jejich prodej a nákup, kdy prodávajícím je vlastník určité znalosti a kupujícím ten, který danou znalost potřebuje. Dalším účastníkem je zprostředkovatel s úkolem zajistit vhodné setkání mezi těmito subjekty.
- 2) **Znalostní účty podniku a pracovníků** – převádění znalostí získaných ze studia či praxe do znalostí podniku. K pochopení nám slouží princip, který známe z účetnictví – Má dáti a Dal. Z tohoto plyne, že očekáváme za zaplacenou službu (školení, konzultace) její návratnost v podobě znalostí promítajících se do výnosů a chodu organizace.

2.3 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci

Aby byli pracovníci schopni vykonávat svou práci a docílili potřebného výkonu, je nezbytné systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a chování. Právě tento přístup připravuje pracovníky organizace na změny, které se týkají podmínek či požadavků na daná pracovní místa, nebo na změny celé organizace (Šikýř, 2014).

Koubek (2015) uvádí výhody systematického vzdělávání jako například:

- dodávání organizaci náležitě připravených pracovníků bez jejich těžšího hledání na trhu práce,
- průběžné formování pracovních schopností pracovníků podle potřeb organizace,
- zlepšování kvalifikace, znalostí, dovedností i osobností pracovníků,
- zlepšování vztahu pracovníků k organizaci a zvyšování jejich motivace,
- zvyšování sociální jistoty pracovníků organizace,
- zlepšování pracovního výkonu, produktivity práce i kvality výrobků a služeb,...

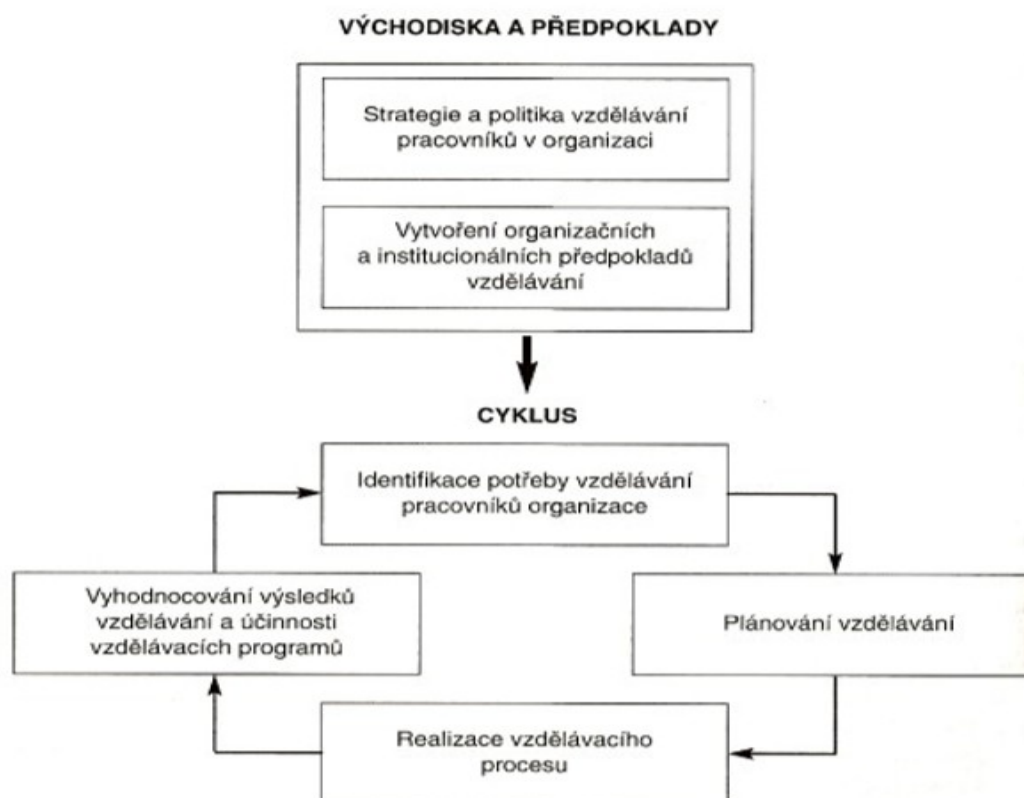
2.3.1 Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků

Jelikož je vzdělávání dlouhodobou záležitostí, mělo by být předem řádně naplánováno a zorganizováno. Tímto si organizace zabezpečí, že jejich vzdělávací proces bude efektivní a neměla by to pro ni být zbytečná ztráta financí.

Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků má čtyři fáze a je znázorněn na obrázku 2. 3:

- 1) identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb,
- 2) plánování vzdělávání a rozvoje,
- 3) realizace vzdělávání a rozvoje,
- 4) hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje (Čopíková et al., 2015).

Obrázek 2.3 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků



Zdroj: KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. s. 260. ISBN 978-80-7261-288-8

1. Identifikace vzdělávacích a rozvojových potřeb

Tato identifikace se uskutečňuje na základě analýzy, která má tři úrovně – jednotlivce – tým – organizace. Armstrong (2015) tuto analýzu popisuje jako srovnání toho, co by měl člověk na dané pozici vědět a umět, a tím co doopravdy ví a umí. Tímto srovnáváním vznikají tzv. výkonnostní mezery, které je potřebné eliminovat, a popřípadě se zaměřit na ty, které lze odstranit (zaplnit) právě vzděláváním.

Koubek (2015) popisuje tři skupiny údajů, které jsou předmětem této analýzy:

- a) **Údaje týkající se celé organizace** – údaje o struktuře organizace, jejím výrobním programu, odpovídajícím trhu, zdrojích atd. Podstatné jsou údaje o počtu, struktuře a pohybu pracovníků, o využívání kvalifikace a pracovní doby, o pracovní neschopnosti pro nemoc, o absenci apod.

- b) **Údaje týkající se jednotlivých pracovních míst a činností** – popisy pracovních míst, požadavků a pracovních schopností pracovníků, informace o stylu vedení, pracovních vztazích apod.
- c) **Údaje o jednotlivých pracovnících** – tyto informace získáváme např. z personální evidence, ze záznamů o hodnocení pracovníků, záznamů o vzdělání, kvalifikaci, z výsledků různých testů nebo z průzkumů, ve kterých se zobrazují postoje a názory pracovníků a jejich nadřízených.

Z těchto údajů je možno analyzovat vzdělávací potřeby pracovníků organizace, kdy lze využít následujících metod:

- a) *„Analýzy statistických nebo jiných průběžně zjišťovaných a registrovaných údajů o organizaci, pracovních místech a jednotlivých pracovnících.*
- b) *Analýzy dotazníků či jiných forem průzkumu názorů, postojů a požadavků pracovníků týkajících se vzdělávání.*
- c) *Analýzy informací získaných od vedoucích pracovníků a týkajících se potřeby kvalifikace a vzdělávání jejich podřízených, popřípadě přímo analýzu požadavků vedoucích pracovníků na vzdělávání jejich podřízených.*
- d) *Zkoumání a hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků.*
- e) *Monitorování výsledků porad a diskusí, týkajících se současných pracovních problémů a perspektivních pracovních úkolů.*
- f) *Analýzy pracovních záznamů (deníků) vedených vedoucími pracovníky, specialisty, popřípadě i dalšími pracovníky.“* (Koubek, 2015, s. 262-263)

2. Plánování vzdělávání a rozvoje

Po identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb, kdy víme, co bude předmětem a kdo se vzdělávacích aktivit zúčastní, přichází na řadu stanovení cílů vzdělávacích aktivit a následně jejich samotné naplňování.

Horváthová et al. (2014) zmiňují tři skupiny cílů:

- a) **Programové neboli hlavní cíle** – cíle celého vzdělávacího programu, které mají podobu vize a jsou splnitelné v dlouhodobějším časovém horizontu.

- b) **Cíle vzdělávací akce (studijní cíle)** – cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, kde se jedná o konkrétní vědomosti, dovednosti a způsoby chování, které by měli účastníci po ukončení akce opravdu ovládat.
- c) **Dílčí cíle** – cíle vztahující se ke konkrétní vzdělávací akci, které definují úroveň vědomostí a dovedností, jakou by měli mít účastníci po ukončení každé dílčí etapy učebního procesu.

Pro organizaci je podstatné, aby tyto cíle byly v souladu s její strategií a splňovaly základní znaky cílů (SMART), na kterých se budou podílet samotní účastníci dané akce (Čopíková et al., 2015).

Plán vzdělávání, který je dobře zpracovaný by měl odpovědět na tyto otázky:

- **Jaké vzdělávání má být zabezpečeno?** (obsah)
- **Komu?** (jednotlivci, skupiny, kategorie, povolání)
- **Jakým způsobem?** (na/mimo pracoviště, metody vzdělávání, didaktické pomůcky, učební texty, režim vzdělávání)
- **Kým?** (interní/externí vzdělavatelé, sama organizace, vzdělávací instituce, organizační zabezpečení)
- **Kdy?** (termín, časový plán)
- **Kde?** (místo konání, zajištění ubytování, stravování, dopravy aj.) (Koubek, 2015)

3. Realizace vzdělávání a rozvoje

Třetí fází v tomto cyklu je samotná realizace vzdělávacích aktivit, která je uskutečňována pomocí aplikace vybrané vzdělávací metody. Důležitou částí realizace je nejen připravit lektora, učební pomůcky a materiály, ale také účastníky.

Aby byli účastníci připraveni, je povinností je informovat o:

- datu, hodině zahájení a místě konání,
- cíli a tématu výcviku včetně potřebných pomůcek,
- aktivitách před výcvikem – př. setkání s lektorem, obdržení určitého zadání,
- lektorovi,

- kontaktní osobě,
- ubytování, dopravě, stravování a způsobu dopravy (Bláha et al., 2013).

Organizace může k realizaci vzdělávacích aktivit využít buď interní, nebo externí vzdělavatele, ale může jít také o kombinaci obou.

4. Hodnocení efektivity vzdělávání a rozvoje

Bláha et al. (2013) uvádí, že jde nejspíš o nejdůležitější a současně nejtěžší část cyklu vzdělávání a rozvoje. Tato fáze se věnuje měření celkových nákladů a přínosů vzdělávacích aktivit.

Je logické, že potom, co organizace vloží určitou část peněžních prostředků do vzdělávacích programů, chce zjistit, zda byly účelné. Tímto vyhodnocením určíme jak efektivitu vzdělávacích aktivit, tak případně přijdeme i na to, co bude nutné vylepšit v dalším plánování těchto aktivit.

„Výsledky vzdělávacích aktivit, především těch, od kterých očekáváme zvýšení výkonu nebo změnu pracovního chování účastníků, je proto třeba hodnotit, a to především ve vztahu k jejich předem stanoveným cílům.“ (Urban, 2013, s. 104)

Urban (2013) dále také zmiňuje čtyři základní kritéria, dle kterých lze posuzovat efektivitu vzdělávání:

- získání nových schopností** – ověření toho, zda účastník nabyl nových schopností a to tím, že samostatně vyřeší určitý problém nebo provede určitou činnost. Hodnocení provádí lektor, trenér nebo nadřízený a to ihned po ukončení vzdělávací akce.
- změna pracovního chování účastníků** – jedná se o použití nově získaných (vytvořených) schopností v praxi. Hodnocení provádí obvykle přímý nadřízený, popřípadě personalista, ale také kolegové či zákazníci.
- pracovní výsledky** – měří se určitými výkonovými ukazateli jako například produktivita práce, objem produkce, spokojenost zákazníků, získání nových zákazníků nebo snížení nákladů. Hodnocení provádí nadřízený po určité, předem stanovené době od ukončení vzdělávací aktivity.
- finanční rentabilita** – poměr mezi zlepšením výkonových ukazatelů a výdaji na vzdělávací aktivity. Ověřovaná by měla být zejména u rozsáhlejších

vzdělávacích akcí, které by měly být ověřované i předem na základě očekávaných přínosů.

Nejznámějším modelem hodnocení efektivnosti vzdělávání je **Kirkpatrickův čtyřúrovňový model**, jehož autorem je Donald L. Kirkpatrick.

Armstrong (2015) charakterizuje úrovně jeho modelu následovně:

1. **úroveň: Vyhodnocování reakcí** – vyhodnocování reakcí účastníků na vzdělávání, resp. jejich spokojenosti.
2. **úroveň: Vyhodnocování poznatků** – vyhodnocování míry splnění cílů vzdělávání. Zjišťování kolik znalostí účastníci získali, jaké dovednosti získali či zlepšili a jak se změnili jejich postoje. Tato úroveň by měla zahrnovat využití testů před zahájením vzdělávání i po jeho ukončení.
3. **úroveň: Vyhodnocování chování** – do jaké míry se změnilo chování účastníků vzdělávání směrem k chování požadovanému (po návratu k jejich běžné práci). Tato úroveň je zaměřená na zjišťování, kolik znalostí a dovedností se převedlo do praxe.
4. **úroveň: Vyhodnocování výsledků** – v této úrovni jsou vyhodnocovány přínosy vzdělávání ve srovnání s náklady na vzdělávání. Jinak řečeno, zjišťuje se přidaná hodnota vzdělávacích a rozvojových aktivit.

Horváthová et al. (2014) uvádí úroveň navíc a model již nese název **Kirkpatrickův/Phillipsův model** hodnocení, neboť právě Jack Phillips přidal tuto pátou úroveň.

5. **úroveň: Návratnost investic** – porovnávání finančních přínosů s vynaloženými náklady. Jde o statickou metodu, tedy nezohledňující rozložení zisku v čase. Pro výpočet používáme tento vzorec:

$$\text{Návratnost investice v \%} = [(\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady}] \cdot 100$$

2.4 Metody vzdělávání

Proto, aby mohlo být vzdělávání uskutečněno, je nutné vybrat vhodnou vzdělávací metodu, která by měla být zvolena tak, aby odpovídala potřebám a požadavkům dané organizace. Tento výběr je ovlivněn řadou skutečností, jako je

například věk účastníků, jejich počet, úroveň jejich vzdělání, jejich pracovní pozice, ale také druh a priority podnikání apod.

Jelikož neexistuje jedna správná metoda, která by se dala uplatnit ve všech případech, je důležité si výběr metody dobře promyslet, aby vzdělávací program přinesl organizaci co největší přínos. Přínosem v tomto případě rozumíme míru osvojení si nových schopností a dovedností jednotlivých pracovníků organizace, resp. těch, kteří se vzdělávacích aktivit zúčastnili.

Jak tvrdí Evangelu et al. (2013), metody mají své vlastnosti, své silné a slabé stránky, pro určité typy pracovníků jsou více nebo méně vhodné a jejich efektivita se liší podle tématu.

2.4.1 Metody vzdělávání a rozvoje na pracovišti (*on the job*)

Jsou to metody, které probíhají uvnitř organizace na konkrétním pracovišti při vykonávání každodenní pracovní činnosti. Vzdělávání má obvykle individuální charakter a jeho průběh může být přizpůsobován schopnostem vzdělávaného pracovníka. Tyto metody jsou vesměs levné, i když může dojít ke snížení pracovního výkonu školitele, neboť se nebude věnovat své práci, ale vzdělávanému pracovníkovi nebo skupině pracovníků. Výhodou těchto metod je to, že se pracovníci učí přímo v podmínkách určitého pracoviště a poznávají jeho techniku. Výsledkem tedy je osvojování si práce názorně, což je pro pracovníky snadnější. Problémem ale může být zvolení vhodného školitele, jelikož pak sám nemá dostatek času na svou práci, a tak musí být delegována na někoho jiného (Lochmannová, 2016).

Koubek (2015) udělal výčet nejpoužívanějších metod při výkonu práce a popsal jejich výhody a nevýhody:

Instruktaž – nejčastěji používaná metoda, kdy jde o jednorázový zácvik nového, případně méně zkušeného pracovníka. Zkušenější pracovník či nadřízený předvede pracovní postup a vzdělávaný pracovník ho pozoruje a napodobuje.

Výhody: rychlý zácvik, vytváření kladného vztahu mezi pracovníky nebo mezi vzdělávaným a nadřízeným.

Nevýhody: zácvik u jednodušších pracovních postupů, jednorázové či krátkodobé působení, probíhá často v rušivém prostředí.

Coaching – dlouhodobější instruování, vysvětlování s pravidelnou kontrolou výkonu pracovníka nadřízeným nebo vzdělavatelem. Vzdělávaný je soustavně podněcován a směřován k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, kdy je brána v úvahu jeho individualita.

Výhody: pravidelné informování o hodnocení práce pracovníka, úzká oboustranná spolupráce vzdělávaného a vzdělavatele a zlepšování komunikace mezi nimi, vytváří místo pro stanovení cílů pracovníkovy kariéry.

Nevýhody: proces probíhá pod tlakem pracovních úkolů, prostředí je mnohdy hlučné a rozkouskované.

Mentoring – obdoba coachingu, ale jistá iniciativa a odpovědnost leží na vzdělávaném pracovníkovi, který si sám vybere mentora. Ten je jakýmsi rádcem, který pomáhá, povzbuzuje a usměrňuje pracovníka a pomáhá mu i v jeho kariéře.

Výhody: stejně jako u coachingu, ale s tím rozdílem, že je zde prvek iniciativy pracovníka, uvědomělé volby a je proto hodnocen kladněji než coaching.

Nevýhody: jako u coachingu a navíc je pro pracovníka těžké zvolit si vhodného mentora, protože nemusí být schopný rozeznat, kdo by pro něj mohl být vhodný.

Counselling – jedna z nejnovějších metod, která spočívá ve vzájemném konzultování a ovlivňování. Překonává jednosměrnost vztahu mezi vzdělávaným a vzdělavatelem.

Výhody: vzdělávaný se vyjadřuje k problémům své práce i k samotnému procesu vzdělávání, navrhuje řešení problémů, které předkládá vzdělavateli, a tím mezi nimi vzniká zpětná vazba umožňující vzdělavateli prověřovat jeho pracovní schopnosti.

Nevýhody: časová náročnost, možnost vzniku rozporu s plněním obvyklých úkolů. Metoda je občas přijímána s určitou nelibostí.

Asistování – obvyklá a běžně používaná metoda, kdy je vzdělávaný jako pomocník přidělen ke zkušenějšímu pracovníkovi a pomáhá mu s plněním úkolů a učí se od něho. Využívá se tam, kde je zapotřebí delší doba k osvojení pracovních schopností.

Výhody: soustavné působení a důraz na praktickou stránku vzdělávání.

Nevýhody: vzdělávaný se může naučit i nevhodným pracovním návykům.

Pověření úkolem – vzdělávaný je pověřen splnit úkol, který mu byl zadán vzdělavatelem, a má pro to příslušné pravomoci a vytvořené podmínky. Jeho práce je sledována. Metoda je používána u řídicích a tvůrčích pracovníků.

Výhody: samostatné a tvůrčí řešení úkolů, pracovník zkouší své schopnosti, je motivovanější k jejich rozvoji a rozšiřuje se mu pole působnosti.

Nevýhody: pracovník může udělat chyby nebo úkol nesplní vůbec, což může vést k oslabení jeho sebedůvěry či důvěry nadřízených v jeho schopnosti.

Rotace práce – postupné pověřování pracovními úkoly na určité období v různých částech organizace. Používá se především při seznamování čerstvých absolventů škol s organizací či při výchově řídicích pracovníků.

Výhody: rozšiřování schopností pracovníka, vytváření jeho nových zájmů, rozvoj flexibility jeho pracovní síly a schopnosti vidět organizační problémy komplexněji.

Nevýhody: možnost neúspěchu pracovníka na některém stanovišti, což se může odrazit v hodnocení jeho způsobilosti.

Pracovní porady – pracovníci se seznamují s problémy nejen svého pracoviště, ale i s problémy týkajícími se celé organizace.

Výhody: výměna zkušeností, prezentace názorů, možnost silně přispět k rozšíření znalostí nových či méně zkušených pracovníků.

Nevýhody: časové umístění, jelikož pracovní porada zkracuje dobu, která je určena k plnění pracovních úkolů, a umístění porady mimo pracovní dobu způsobuje neochotu pracovníků se jí účastnit.

2.4.2 Metody vzdělávání a rozvoje mimo pracoviště (*off the job*)

Vzdělávání, které probíhá mimo pracoviště, se používá převážně hromadně a to buď v organizaci, nebo mimo ni. Na rozdíl od metod vzdělávání na pracovišti jsou tyto relativně dražší a pracovníci se je spíše učí teoreticky než prakticky. Za další nevýhody můžeme považovat nabídku kurzů, protože ta vždy nemusí odpovídat potřebám organizace, a uvolňování pracovníků, které může vést k tomu, že v nepřítomnosti klíčových pracovníků může vzniknout na pracovišti neřešitelný problém. Výhodou naopak je to, že lektori mají náležitou odbornost a účastníci tak získávají nejnovější informace a mohou si další znalosti vyměňovat mezi pracovníky ostatních organizací (Lochmannová, 2016).

Koubek (2015) rovněž popsal i tyto metody a jejich výhody a nevýhody:

Přednáška – zaměřená především na zprostředkování faktických informací nebo teoretických znalostí.

Výhody: rychlost přenosu informací a nenáročnost na podmínky týkajících se vybavení.

Nevýhody: jednostranný tok informací, který je účastníky přijímán pasivně.

Semináře – přednáška spojená s diskusí.

Výhody: na rozdíl od přednášek jsou účastníci zapojováni do diskuse, což vede k objevování nápadů a řešení problémů.

Nevýhody: nutná důkladná organizační příprava a způsob moderování semináře.

Demonstrování – zde jsou znalosti a dovednosti zprostředkovávány názorným způsobem za použití počítačů, trenažérů, předváděním pracovních postupů nebo funkčních vlastností a obsluhy konkrétních zařízení. Důraz na praktické využívání znalostí na rozdíl od předchozích metod.

Výhody: účastníci zkoušejí své dovednosti v bezpečném prostředí bez rizik způsobení významných škod, zprostředkovávání znalostí i dovedností.

Nevýhody: rozdílnost podmínek mezi vzdělávacím zařízením a skutečným pracovištěm.

Případové studie – rozšířená a velmi oblíbená metoda, která se používá při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Účastníkům je popsán reálný či smyšlený organizační problém, který jako jedinci či skupina studují, a snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout jeho řešení.

Výhody: pomáhají rozvíjet analytické myšlení (pokud jsou dobře připraveny), jestli jde o studii, jejíž problém byl reálně řešen v minulosti, lze konfrontovat analýzu situace a řešení účastníků vzdělávání s řešením použitým v praxi.

Nevýhody: mimořádné požadavky na přípravu i na vzdělavatele, který jako moderátor musí k řešení účastníků přistupovat vždy ohleduplně.

Workshop – jedná se o variantu případových studií, kdy se praktické problémy řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.

Výhody: možnost dělit se o nápady při řešení problémů, posuzování problémů z různých hledisek, vhodný při výchově k týmové práci.

Nevýhody: jako u případových studií, problémy nedostatku znalostí či zkušeností týmu řešitelů, které jsou potřebné k určení a řešení daného problému.

Brainstorming – také varianta případových studií, kde každý účastník navrhuje vlastní řešení daného problému. Poté se při diskuzi ze všech návrhů vybere ten nejvhodnější.

Výhody: účinná metoda přinášející nové nápady, podporuje kreativní myšlení.

Nevýhody: jako u případových studií.

Simulace – ještě více orientovaná na praxi a aktivní účast vzdělávaných. Opět se řeší problém (obvykle běžná životní situace objevující se v práci vedoucích pracovníků) na základě podrobného scénáře a účastníci musejí během určité doby udělat několik rozhodnutí.

Výhody: účinná metoda pro vytváření schopností vyjednávat a rozhodovat se.

Nevýhody: metoda náročná na přípravu, vyžaduje zkušené lektory.

Hraní rolí (manažerské hry) – úplná orientace na rozvoj praktických schopností vzdělávaných, kteří na sebe berou určitou roli (podle scénáře), ve které řeší konkrétní situaci. Zaměření na osvojení konkrétní sociální role a sociálních vlastností u vedoucích pracovníků.

Výhody: účastníci se učí samostatně myslet, reagovat a ovládat své emoce.

Nevýhody: důkladná organizační příprava, vysoké požadavky na vzdělavatele.

Assessment centre též **development centre** – v českém překladu jako diagnosticko-výcvikový program, který je moderní a vysoce hodnocenou metodou nejen při výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vykonává úkoly a řeší problémy, které jsou často náhodně generovány počítačem a mají charakter každodenní náplně práce manažerů.

Výhody: komplexní způsob osvojování znalostí a manažerských dovedností, učení se překonávat stres, jednat s lidmi a hospodařit s časem.

Nevýhody: metoda náročná na přípravu a technické vybavení.

Outdoor training/learning – neboli učení se hrou či pohybovými aktivitami. Jedná se o hry nebo akce spojené se sportovními výkony, kdy je hrají manažeři a učí se tak manažerským dovednostem jako například hledání optimálního řešení úkolu, komunikování se spolupracovníky aj. Může probíhat v přírodě, v tělocvičně nebo k tomu přizpůsobené učebně. Kolektivní řešení úkolu, kdy se jeden účastník ujímá vedení buď spontánně, nebo je jím pověřen.

Výhody: zábavná forma učení se manažerským schopnostem, uvědomování a rozpoznávání těchto dovedností a aplikace na běžnou manažerskou práci, je to velmi efektivní metoda.

Nevýhody: metoda náročná na přípravu, překonávání předsudků, obavy ze zesměšnění a nechuť k pohybovým aktivitám. Nebývá vhodná pro starší osoby, osoby se zdravotními problémy z důvodu časté fyzické náročnosti.

E-learning – vzdělávání pomocí počítačů, kdy počítače simulují pracovní situaci, usnadňují učení pomocí schémat, grafů a obrázků, poskytují velké množství informací, nabízejí různé testy a cvičení.

Výhody: individuální i kolektivní způsob vzdělávání, interaktivní metoda s okamžitou zpětnou vazbou, časově efektivní metoda (pracovníci ji využívají tehdy, kdy mají méně práce), lze ji použít i jako metodu vzdělávání na pracovišti.

Nevýhody: náročná na vybavení, vzdělávací programy jsou relativně drahé.

2.5 Náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje

Abychom mohli posoudit efektivitu vzdělávacích akcí, musíme provést důkladnou analýzu nákladů a přínosů. V této analýze, která probíhá ve čtyřech krocích, budeme srovnávat náklady a přínosy plynoucí právě ze vzdělávání a rozvoje.

1) Určení nákladů na vzdělávání a rozvoj

Patří zde náklady na lektory a účastníky, náklady na materiály, pomůcky, náklady spojené s ubytováním, pronájmem prostor a techniky apod.

Tyto náklady je možno sledovat také podle jejich druhů (provozní, mzdové apod.), podle typů vzdělávacích aktivit, podle jednotlivých fází cyklu vzdělávání nebo podle oddělní či útvarů.

2) **Odhad potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje**

Zpravidla jde pouze o jejich nejlepší odhad, neboť určit přínosy vzdělávacích a rozvojových aktivit je značně komplikované. Můžeme zkoumat změny ukazatelů, jako jsou například: zvýšení produktivity, snížení výskytu chyb, snížení fluktuace, pokles absence, zvýšení kvality produktů a služeb aj.

3) **Výpočet potencionálních přínosů vzdělávání a rozvoje**

Kromě kvantitativního užitku, rozumějme finančního, existuje i užitek kvalitativní. Příkladem kvalitativního užitku je zlepšení pracovní morálky, zlepšení komunikace, zvýšení motivace a loajality pracovníků, ale také identifikace talentů důležitých pro úspěch organizace.

4) **Porovnání nákladů a přínosů vzdělávání a rozvoje**

V posledním kroku se srovnávají náklady vynaložené na vzdělávací akci s přínosy plynoucími z této investice (Bláha et al., 2013).

2.6 Plánování osobního rozvoje

Plánování osobního rozvoje je uskutečňováno jednotlivými pracovníky, kterým je nabízeno vedení, rada a podpora od manažerů. Tento plán definuje kroky, které chce pracovník udělat za účelem svého vzdělávání a rozvoje. Pracovníci na sebe přebírají veškerou odpovědnost, která se týká vypracování a realizace plánů vzdělávání a rozvoje, ale zároveň mají podporu od organizace a manažerů (Armstrong, 2015).

Plánování osobního rozvoje má pět fází:

- 1) **Zhodnocení vlastní současné situace** – uvědomění si svých silných a slabých stránek.
- 2) **Stanovení cílů vlastního vzdělávání a rozvoje** – může se jednat o zlepšování výkonu na nynějším pracovním místě, zlepšení či získání dovedností, přechod či vzestup v rámci organizace aj.
- 3) **Naplánování činností (kroků) a určení termínů jejich plnění** – vytyčení toho, co a jak je potřebné udělat.
- 4) **Realizace** – provedení naplánovaných kroků.

- 5) **Vyhodnocení výsledků** – vyhodnocení výsledků rozvojových aktivit pracovníka a účinnost rozvojových programů, kterých se zúčastnil (Horváthová et al., 2014).

2.7 Účastníci procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci

Čopíková et al. (2015) uvádí, že všichni účastníci procesu vzdělávání a rozvoje mají svou roli, která je charakteristická určitými vlastnostmi. Proto, aby byl tento proces úspěšný, se na organizaci podílí pět účastníků.

Majitel organizace (případně TOP manažer) – je odpovědný za vzdělávání a rozvoj pracovníků v organizaci, inspiruje vytváření vzdělávacích programů a požaduje zprávu o jejich efektivnosti, dále projednává výsledky vzdělávání a rozvoje s podřízenými.

Linioví manažeři – zjišťují, ve kterých oblastech je nutné realizovat školení, podílejí se na plánování vzdělávacích akcí a sami se školení účastní, vybírají účastníky školení a poté jim pomáhají ve využití získaných poznatků v práci, mohou působit jako interní lektori a podílejí se na posouzení efektivnosti vzdělávání a rozvoje.

Personalisté (manažeři vzdělávání a rozvoje) – jsou odpovědní za přípravu a realizaci vzdělávacích akcí podle zjištěných potřeb, připravují plány vzdělávání, dále jsou odpovědní za finanční rozpočet a spolupracují s externími specialisty a agenturami, vedou liniové manažery a také hodnotí efektivitu vzdělávání a rozvoje.

Lektori (trenéři) – připravují školení na základě zjištěných vzdělávacích potřeb, dojednávají cíle vzdělávání, obsah a metody školení s manažerem, podílejí se rovněž na hodnocení efektivity vzdělávacích akcí.

Zaměstnanci – jinak řečeno také posluchači, identifikují své vzdělávací a rozvojové potřeby a přitom spolupracují s liniovými manažery či personalisty, účastní se vzdělávacích akcí, zavádějí poznatky do praxe a mohou působit jako interní lektori, kouči nebo mentoři.

Shrnutí teoretické části

Tato část bakalářské práce byla zaměřena především na teoretické poznatky z oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. V první řadě byly vysvětleny základní pojmy jako lidský kapitál, lidské zdroje, řízení lidských zdrojů a činnosti řízení lidských zdrojů, mezi které patří vzdělávání a rozvoj pracovníků. Právě vzdělávání a rozvoji, jedné z nejdůležitějších činností, byla věnována podkapitola, ve které byly uvedeny důvody, proč je vzdělávání a rozvoj v organizaci důležitý. Dále byly charakterizovány složky procesu učení, oblasti vzdělávání a rozvoje jakožto formování pracovních schopností, vysvětleny byly i pojmy učící se organizace a učení se v organizaci a také koncept řízení znalostí. Rovněž jsme se věnovali systematickému vzdělávání a rozvoji a jeho cyklu, kde byly vysvětleny jeho jednotlivé fáze. Velkou pozornost si zasloužily i metody vzdělávání a rozvoje a popis jejich výhod a nevýhod. V neposlední řadě byly zmíněny náklady a přínosy vzdělávání a rozvoje, plánování osobního rozvoje a popis účastníků procesu vzdělávání a rozvoje v organizaci.

3 Charakteristika Základní a Mateřské školy Mendelova

V této kapitole bude charakterizována Základní a Mateřská škola Mendelova, která byla vybrána pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků. Budou uvedeny její základní údaje, historie a současnost. Veškeré informace jsou čerpány z webových stránek a bulletinu Informátor, který škola vydává na začátku každého školního roku.

3.1 Základní údaje

Název:	Základní a Mateřská škola Mendelova, Karviná, příspěvková organizace
Sídlo:	Einsteinova 2871/8, 733 01 Karviná – Hranice
Právní forma:	příspěvková organizace
Statutární orgán:	ředitel školy, jmenovaný Radou města Karviná
IČO:	62331388
Hlavní účel:	poskytování základního vzdělání, předškolního vzdělání včetně speciálně pedagogické péče dětem a žákům se speciálními vzdělávacími potřebami a školské služby
Webové stránky:	www.mendelova.cz

Obrázek 3.1 Logo ZŠ a MŠ Mendelova



Zdroj: webové stránky ZŠ a MŠ Mendelova

3.2 Z historie po současnost

Vznik

Základní škola Mendelova, jinak také veřejně známá jako Mendelka, byla založena 1. září 1967 a po otevření byla jedinou školou nacházející se na sídlišti Karviná – Hranice. V té době v průběhu roku narostl počet tříd z desíti na třináct a to

z důvodu neustálého přibývání obyvatel a tudíž i žáků. Problém s přeplněnými třídami byl vyřešen tak, že se v jedné učebně učily dvě třídy – jedna dopoledne a druhá odpoledne a každý týden se střídaly. Bohužel ani toto řešení nestačilo a část žáků musely vozit autobusy do volnějších škol v Karviné – Novém Městě. K ustálení této situace došlo v roce 1976 a 1982, neboť v každém z nich byla otevřena jedna nová základní škola.

Ředitelé a ostatní zaměstnanci školy

Za celou dobu existence měla tato základní škola tři ředitele, kdy poslední a tedy současný je pan Bohumil Zmrzlík, který zde v roce 1980 začínal jako pedagog. Za padesát let života této školy se v ní vystřídalo 238 učitelů. Někteří z nich v ní působili krátce, někteří se do ní opakovaně vraceli a někteří v ní strávili dlouhá léta. Nejsou to ale pouze učitelé, kteří vytvářejí „duši“ školy, jsou to také vychovatelé a vychovatelky školní družiny, pracovnice školní jídelny, školníci a uklízečky a nakonec i administrativní pracovnice.

Významné události

Mezi zajímavosti patří například školní časopis **Mendelíček**, jehož první číslo bylo vydané v roce 1991 a následně byl vydáván dalších 20 let. Žakovští redaktoři si odnesli mnoho ocenění ze soutěží časopisů a byli přijati i tehdejším ministrem školství. Dále v roce 1994 bylo slavnostně otevřeno tzv. Apple Macintosh centrum, které bylo využíváno především žáky ZŠ Mendelova, a probíhaly v něm kurzy pro práci s počítači. Postupem času byla platforma Apple nahrazena platformou Windows.

Další významnou událostí bylo otevření třídy s programem **Začít spolu** v roce 1997. Tento program umožnil pedagogům vzdělávat se prostřednictvím dlouhodobých kurzů a letních škol. V roce 2001 se ZŠ Mendelova stala Fakultní školou Pedagogické fakulty Ostravské univerzity a zařadila se i do celorepublikové sítě projektu „**Zdravá škola**“. V této síti se od začátku dostala mezi čtyři jádrové školy, se kterými připravovala školní vzdělávací program **Učíci se škola**, podle kterého začala pracovat v roce 2007. K nezapomenutelné události patří také školní akademie, která se konala každý rok, později co dva až tři.

Ve školním roce 2009/2010 z prostředků Evropské unie proběhla generální rekonstrukce školy, kdy došlo k jejímu zateplení, byla udělaná nová fasáda,

přistavěna byla také druhá tělocvična a celé patro se čtyřmi menšími učebnami. Kmenové učebny byly vybaveny projekční technikou s interaktivními tabulemi a rekonstrukce proběhla i v učebnách odborných.

V srpnu 2010 se stala ZŠ Mendelova pilotní školou projektu **Pomáháme školám k úspěchu**, který financuje THE KELLNER FAMILY FOUNDATION, rodinná nadace Renáty a Petra Kellnerových. Pedagogové se tak účastní spousty vzdělávacích aktivit a mohou také využívat konzultace s významnými pedagogickými experty. Účel tohoto projektu spočívá v tom, že jsou pedagogové neustále vzděláváni, což vede ke stále rostoucí kvalitě výuky. Škola díky této nadaci získává značné finanční prostředky sloužící ke zkvalitnění její vzdělávací nabídky. Škola také od roku 2015 v jejich **centru pedagogické inspirace**, které je akreditováno jako vzdělávací centrum ministerstvem školství, pořádá školení, kde jsou předávány zkušenosti a know-how dalším pedagogům. Jeho největší akcí je Festival pedagogické inspirace Didactica Magna, která nabízí účastníkům workshopy a také návštěvy výuky ve třídách ZŠ Mendelova.

K 1. lednu 2016 došlo ke sloučení základní školy s dvěma mateřskými školami – Mateřkou školou Slovenská a Mateřskou školou Žižkova. Obě tyto školky mají pestrý vzdělávací program, který se týká například výuky anglického jazyka, podpory zdraví a zdravého životního stylu, seznamování s počítačem, logopedické péče atd.

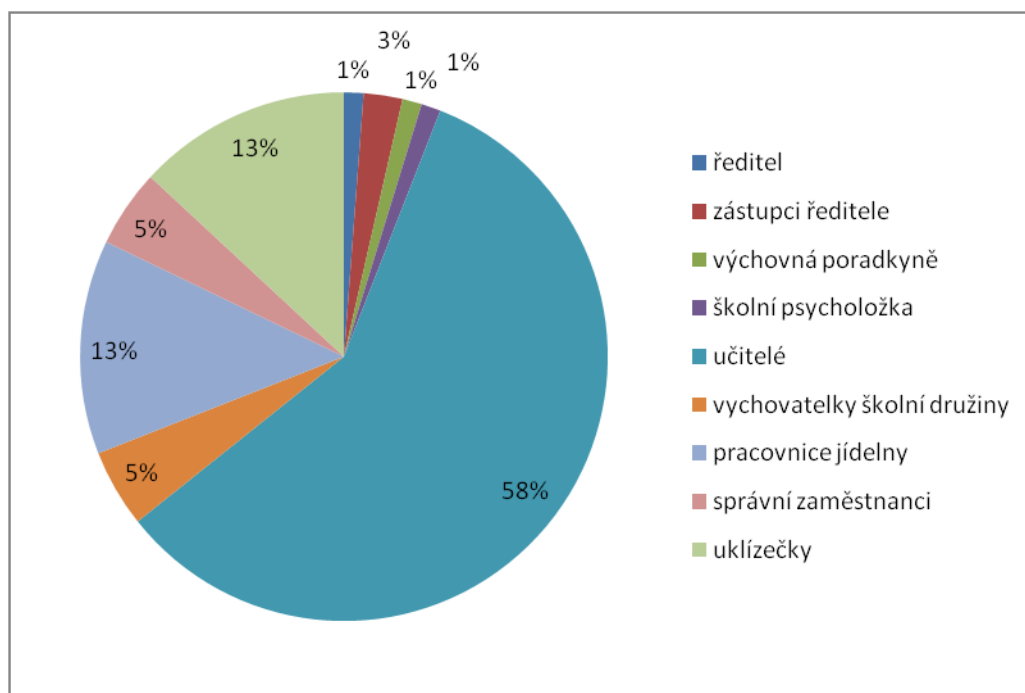
3.3 Zaměstnanci školy

ZŠ Mendelova má celkem 57 zaměstnanců, kdy na vrcholu je funkce ředitele. Ředitel má dva svoje zástupce, jednoho pro věci pedagogické a druhého pro věci ekonomické. Škola dále disponuje výchovnou poradkyní i školní psycholožkou. Co se týká pedagogů prvního a druhého stupně, tak dohromady i s netřídními učiteli je jich 32 (z toho sedm asistentů pedagoga). Mezi zaměstnance patří rovněž čtyři vychovatelky školní družiny, šest pracovníků jídelny, dva správní zaměstnanci (sekretářka, školník) a osm uklízeček. Všichni učitelé mají dokončené vhodné pedagogické vzdělání (VŠ nebo SŠ).

MŠ Slovenská zaměstnává 15 osob, z nichž je 10 učitelek a dalších pět tvoří správní zaměstnanci (vedoucí jídelny, kuchařka, školnice, uklízečky). MŠ Žižkova je na tom obdobně, zaměstnává sedm učitelek a pět správních zaměstnanců. Celkový počet zaměstnanců ZŠ a MŠ Mendelova je 84 osob.

Procentuální zastoupení všech pracovních pozic v ZŠ a MŠ Mendelova je možné vidět v grafu 3. 1.

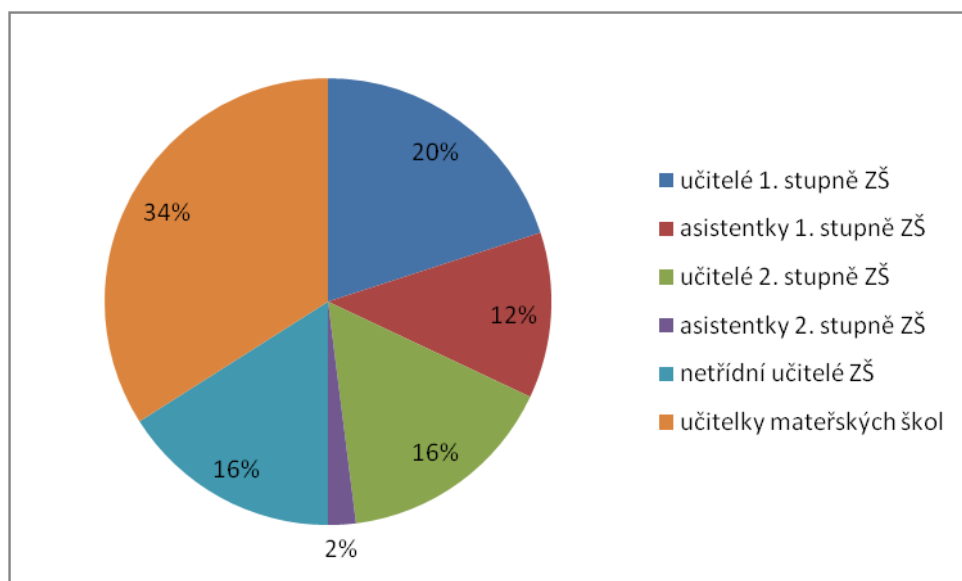
Graf 3.1 Procentuální zastoupení pracovních pozic v ZŠ a MŠ Mendelova



Zdroj: vlastní zpracování

V grafu 3. 2 je podrobněji vyznačen procentuální podíl pedagogů a jejich asistentů, kteří představují základní soubor pracovníků, kteří jsou vzdělávání a rozvíjení.

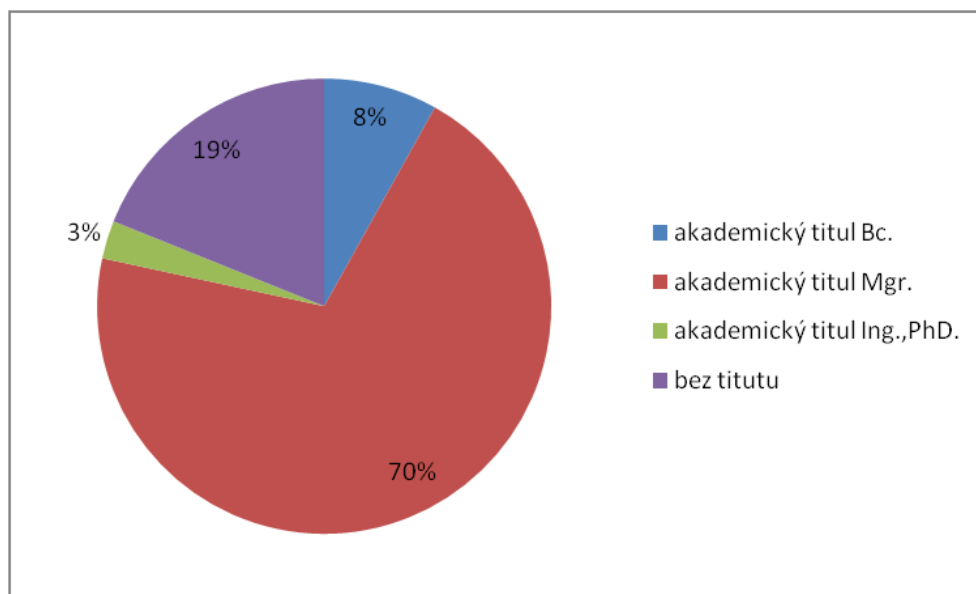
Graf 3.2 Procentuální zastoupení pedagogů a jejich asistentů



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3. 3 znázorňuje procentuální zastoupení akademických titulů pracovníků základní školy. Akademický titul Bc. mají tři pracovníci, 26 pracovníků včetně ředitele, statutárního zástupce ředitele a školní psycholožky má titul Mgr., jeden pedagog nosí titul Ing., Phd. a posledních sedm pracovníků nemá žádný vysokoškolský titul.

Graf 3.3 Procentuální zastoupení akademických titulů



Zdroj: vlastní zpracování

ZŠ a MŠ Mendelova nemá personální oddělení, personální řízení má tedy na starost ředitel školy. Zejména co se týká vzdělávání a rozvoje, tak právě s ním pedagogové konzultují své plány a on se jim snaží poskytnout potřebné prostředky.

4 Analýza současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní a Mateřské škole Mendelova

Tato kapitola bude zaměřena na analýzu současného systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v ZŠ a MŠ Mendelova. V první části bude charakterizován současný stav vzdělávání a rozvoje pracovníků školy. Druhá část této kapitoly bude orientována na vyhodnocení dotazníkového šetření, jehož respondenty byli pedagogové ZŠ a MŠ Mendelova.

4.1 Současný systém vzdělávání a rozvoje

Důvody, proč je vzdělávání a rozvoj jedna z nejdůležitějších činností řízení lidských zdrojů každé organizace, byly zmíněny již v teoretické části. Jelikož se zde bude jednat o pedagogy základní školy, kteří jsou odpovědní za to, jaké informace a jakým způsobem je budou přijímat jejich žáci, je na jejich vzdělávání a rozvoj kladen obrovský důraz.

Obecné rozdělení vzdělání pracovníků na ZŠ a MŠ Mendelova:

- 1) **zákonná a povinná školení** – zde se jedná o školení BOZP a školení PO;
- 2) **zvýšení kvalifikace**
 - a) studium ke splnění kvalifikace – př. studium v oblasti pedagogických věd, studium pedagogiky, „funkční“ studium pro ředitele, studium k rozšíření odborné kvalifikace;
 - b) studium ke splnění dalších kvalifikačních předpokladů – př. studium pro výchovné poradce, studium k výkonu specializovaných činností;
- 3) **prohlubování kvalifikace** – kurzy angličtiny, matematiky apod.

O tom, že je vzdělávání na ZŠ Mendelova dlouhodobou prioritou, svědčí i název školního vzdělávacího programu *Učící se škola*. Podle něj začala škola pracovat v roce 2007. Propojení s dlouhodobým programem rozvoje školy *„Kvalita, zdraví, přitažlivost“* vytváří její základní vizi.

„Naším cílem je stát se učící se školou, která je pro své systematické směřování ke kvalitě a zdraví přitažlivá jak pro své žáky a jejich rodiče, tak pro své zaměstnance.“ (Základní a mateřská škola Mendelova, 2015 – 2018)

4.1.1 Využívané formy vzdělávání

1) podle délky

- a) krátkodobé – dvouhodinové, půldenní, celodenní, dvou či třídenní semináře, workshopy, konference nebo náslechy hodin s rozbořem;
- b) střednědobé – př. týdenní letní škola Hejného matematiky, kurz pro lyžařské instruktory pro LVVZ;
- c) dlouhodobé – trvající několik měsíců, př. kurz pro metodiky prevence, správce počítačové sítě, rozvoj čtenářství apod.;

2) podle počtu účastníků

- a) individuální – pedagog si zvolí a následně nechá schválit ředitelem vzdělávání, které si sám vybral dle své osobní aktuální priority, někteří pedagogové mají požadavek na potřebné vzdělávání ve svém POPRu;
- b) skupinové – př. vyučující anglického jazyka, matematiky, prvního stupně apod.;
- c) celosborové – stanovuje ho vedení školy po projednání s pedagogy, kteří jsou dotazováni buď přímo, nebo na základě ankety, o které vzdělávání mají zájem, př. na daný školní rok realizují společné vzdělávání – aktuálně na téma formativní hodnocení;

3) podle obsahu

- a) oborové – dílny čtení, pokusy ve fyzice, Hejného matematika apod.;
- b) nadoborové – formativní hodnocení, kritické myšlení, poskytování zpětné vazby aj.;

4) podle organizátora

- a) vzdělávací akce organizované vzdělávacími agenturami v ČR – nejčastěji se jedná o *Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků* (KVIC);
- b) vzdělávací akce organizované projektem *Pomáháme školám k úspěchu* (PŠKÚ) a školami v něm zapojených;

- c) vzdělávací akce organizované ZŠ Mendelova – škola připravuje vzdělávací akce jak pro své pedagogy (př. náslechy s rozbořem hodiny), tak pro pedagogy z Moravy či celého Česka, které přiláká prostřednictvím jarního *Festivalu pedagogické inspirace Didactica Magna*, kdy nabízejí účastníkům workshopy, ale i návštěvy v otevřené výuce.

4.1.2 Další vzdělávání pedagogických pracovníků v ZŠ a MŠ Mendelova

Další vzdělávání pedagogických pracovníků v ZŠ Mendelova

Ve školním roce 2016/2017 se v rámci DVPP realizovalo několik vzdělávacích akcí, které byly hrazeny z prostředků projektu *Pomáháme školám k úspěchu* i ze státních finančních prostředků. Mezi oblastí a vzdělávací akce, které byly uskutečněny, patří například:

- práce s integrovanými žáky;
- rozvoj čtenářské gramotnosti – školení *Učitelské řemeslo pro rozvoj čtenářské gramotnosti ve výuce*, „*Myslivna čtenářských specialistů*“, projekt *Čtenářské školy*;
- rozvoj matematické gramotnosti – aktivity spojené s tzv. *Hejného matematikou*, školení *Využití programu GeoGebra ve výuce matematiky*;
- *Festival pedagogické inspirace Didactica Magna* – workshopy zaměřené na práci s krátkými texty;
- *Tělesná výchova nejen (ne)tradičně* – pohybové workshopy s odborníky na TRX a švihadla;
- rozvoj ICT technologie – informatik prochází dlouhodobým školením pro koordinátory ICT, informatička prošla školením k používání Bakalářů;
- zdokonalování výuky anglického jazyka – kurz *Čtení a psaní v hodinách cizích jazyků*, *Abeceda nápadů pro práci s cizojazyčným textem na 1. st. ZŠ*;
- Systém práce s nadanými dětmi – kurz zaměřený na obecné pedagogické otázky;
- vzdělávání v oblasti PR – vzdělávací akce *Public relations školského zařízení* se zúčastnil zástupce ředitele školy atd.

Čtyři pedagogové ZŠ Mendelova lektorují pro KVIC, FRAUS, H-Mat a vzdělávací centrum školy. Škola dále poskytuje praxi studentům Pedagogické fakulty Ostravské univerzity a středních škol.

Finance, které byly vynaloženy na vzdělávání pracovníků ZŠ Mendelova, jsou za období září 2016 až červen 2017 následující:

- 12 587Kč ze státu a
- 65 527Kč (z čehož 24 132Kč bylo poskytnuto dvěma pedagožkám na vzdělávání se ve španělském jazyce) z projektu *Pomáháme školám k úspěchu*.

Další vzdělávání pedagogických pracovníků v MŠ Mendelova

Mezi akce DVPP za školní rok 2016/2017, kterých se zúčastnili pedagogové obou mateřských škol, patří například:

- Pokusy a objevy aneb polytechnické vzdělávání v MŠ;
- Typologie MBTI;
- Portfolio dítěte a jeho využití v MŠ;
- Jak na kooperativní činnosti v MŠ;
- Kurz Primární logopedické prevence ve školství;
- Specifika adaptace dítěte raného věku v MŠ atd.

4.1.3 Pomáháme školám k úspěchu

Projekt *Pomáháme školám k úspěchu* je financovaný rodinnou nadací Renáty a Petra Kellnerových THE KELLNER FAMILY FOUNDATION. Tento projekt v současné době ovlivňuje kvalitu českého školství a ZŠ Mendelova se stala jeho součástí v roce 2010. Pedagogové se díky tomuto projektu neustále vzdělávají, účastní se mnoha vzdělávacích akcí, které jsou organizované nejen v Moravskoslezském kraji, ale i celostátně. Často také využívají možnosti konzultace s významnými pedagogickými experty, kdy s nimi hovoří o své výuce, zvou je do svých hodin, které případně natáčejí, aby pak mohli hledat, jak je vylepšit. Velký význam má rozvíjení kolegiální podpory, při které si pedagogové navzájem poskytují rady a nápady. Projekt dále umožňuje tzv. párovou výuku (spolupráce dvou

pedagogů ve výuce), ještě díky němu působí ve škole školní psycholožka a také na školu dojíždí čtenářská expertka, která s pedagogy konzultuje jejich vyučovací hodiny zaměřené na rozvoj čtenářských dovedností.

4.1.4 Proces vzdělávání

Budeme-li vycházet z cyklu systematického vzdělávání a rozvoje, který je charakterizován v kapitole 2. 3, měli bychom začít první fází, a to **identifikací** vzdělávacích a rozvojových potřeb. Ty si buď určí pedagogové sami, na základě svých priorit, které samozřejmě budou přinášet škole prospěch, nebo budou stanoveny ředitelem školy.

Druhou fází je pak **plánování** vzdělávání. Jak již bylo výše zmíněno, pedagogové si určují z větší části sami, jakého vzdělávání se chtějí účastnit, popřípadě mají cíle stanovené ve svém plánu osobního pedagogického rozvoje. Pracovníci tedy sdělují, v čem se chtějí vzdělávat, v jakém termínu (aby se zajistilo případné suplování) a jak bude vzdělávací akce finančně náročná (odhadovaná cena kurzu). Jestliže se pak jedná o vzdělávání, které stanovuje ředitel školy, tak informace získává skrz anketu nebo přes přímé dotazování pedagogů. Anketa obsahuje otázky zaměřené na to, jakého typu školení by se pedagogové chtěli účastnit, v jakém termínu a jaký preferují program. Plán vzdělávání má na starosti ředitel školy.

Ve třetí fázi probíhá samotná **realizace** vzdělávání pracovníků. Dodavatelé školení jsou pečlivě vybíráni a to až z 90 % na základě osobních preferencí a referencí. Pedagogové mají hrazen poplatek za školení i cestu a případné ubytování ze státních peněz určených na vzdělávání a především z projektu PŠKÚ. Mezi nejčastější vzdělávací metody patří workshopy, semináře, konference či náslechy hodin s rozbořem. Přednášky nejsou tak časté a pracovníci se s nimi setkávají v případě, že se jedná o školení BOZP či PO.

Vyhodnocení, jako poslední fáze, probíhá jednou měsíčně na poradě. Pedagogové ústně zhodnotí proběhnutou vzdělávací akci, pokud se jedná o akci pořádanou přímo školou, bývá toto zhodnocení mnohem podrobnější. Jestliže se jedná o vzdělávání, které bylo součástí plánu osobního pedagogického rozvoje, vyhodnocuje se na konci školního roku při rozhovoru pedagoga s ředitelem.

4.1.5 Plánování osobního rozvoje

ZŠ Mendelova si v rámci projektu *Pomáháme školám k úspěchu* vytváří vlastní „*Projekt pedagogického rozvoje školy*“ (PPRŠ), a to od pololetí školního roku 2010/2011. Prostřednictvím tohoto projektu si pedagogové vyvozují své **plány osobního pedagogického rozvoje** (POPR). V těchto plánech si jednotliví pedagogové určí, jakých cílů chtějí v oblasti svého profesního rozvoje dosáhnout a jaké prostředky k tomu potřebují. Ve školním roce 2016/2017 bylo nejvíce cílů směřováno k oblasti rozvoje čtenářství a zkvalitňování formativního hodnocení, neboť tyto cíle byly prioritní pro školu.

V měsíci září a začátkem října jsou schvalovány rozvojové cíle pedagogů a vyhodnocovány jsou v závěru roku při rozvojových rozhovorech s ředitelem školy. Pro školní rok 2017/2018 si měli pedagogové stanovit cíle dva, z nichž první byl zaměřený na formativní hodnocení a druhý mohl být libovolný. Oba tyto cíle by měly splňovat dvě kritéria, která jsou důležitá pro jejich schválení – rozvojovost pedagoga a prospěšnost pro školu. Cíle by měly být rovněž tzv. SMART – smysluplné, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované.

4.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

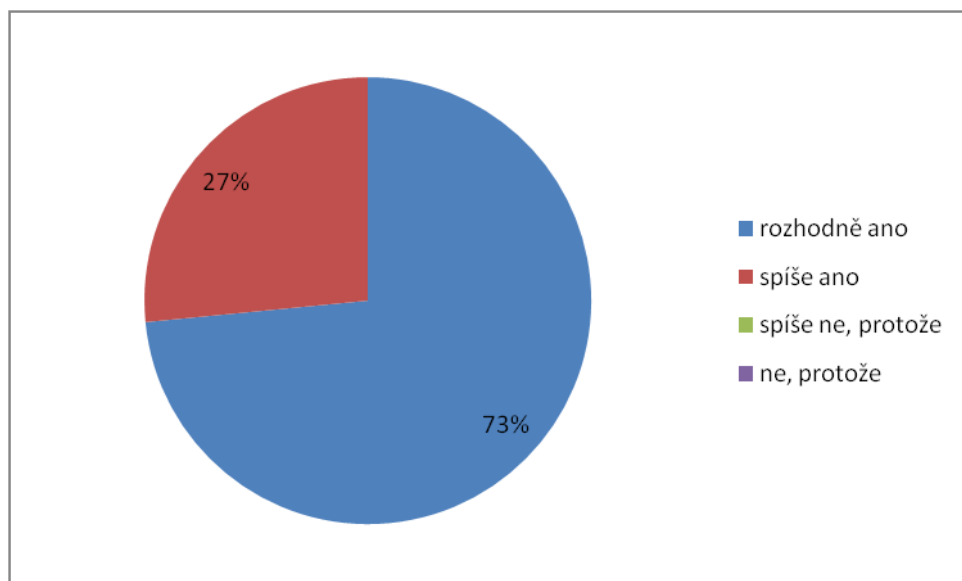
Dotazníkové šetření bylo orientováno na pedagogické pracovníky základní školy i učitelky obou škol mateřských. Sběr dat probíhal od 2. 4. do 6. 4. 2018 a všichni pedagogové vyplňovali dotazník v papírové podobě. Samotný dotazník (viz příloha č. 1) byl složen z 20 otázek, kdy 9 z nich bylo polootevřených a 11 uzavřených.

Co se týká respondentů, tak dotazník vyplnilo 49 pedagogů z celkového počtu 50, kdy oslovených osob na základní škole bylo 33 a v mateřských školách 17. Účast pedagogů základní školy byla 97% a účast učitelek mateřských škol 100%. Základní soubor byl složen z 50 pracovníků a návratnost dotazníků byla 98%.

Otázka č. 1: Považujete vzdělávání a rozvoj pro výkon Vaší práce za důležité?

Cílem první otázky bylo zjistit, zda považují pedagogové vzdělávání a rozvoj pro výkon své práce za důležité. Ze čtyř nabízených odpovědí byly pedagogy využity pouze dvě (viz graf č. 4. 1) a výsledkem tedy je, že 73 % pedagogů rozhodně považuje vzdělávání a rozvoj pro svou práci za důležité a 27 % ho spíše považuje za důležité. V absolutním vyjádření to znamená, že první zmíněnou odpověď zvolilo 36 osob a druhou pak 13 osob. Žádný z respondentů nepovažuje vzdělávání a rozvoj za nedůležité.

Graf 4.1 Důležitost vzdělávání a rozvoje pro pedagogy

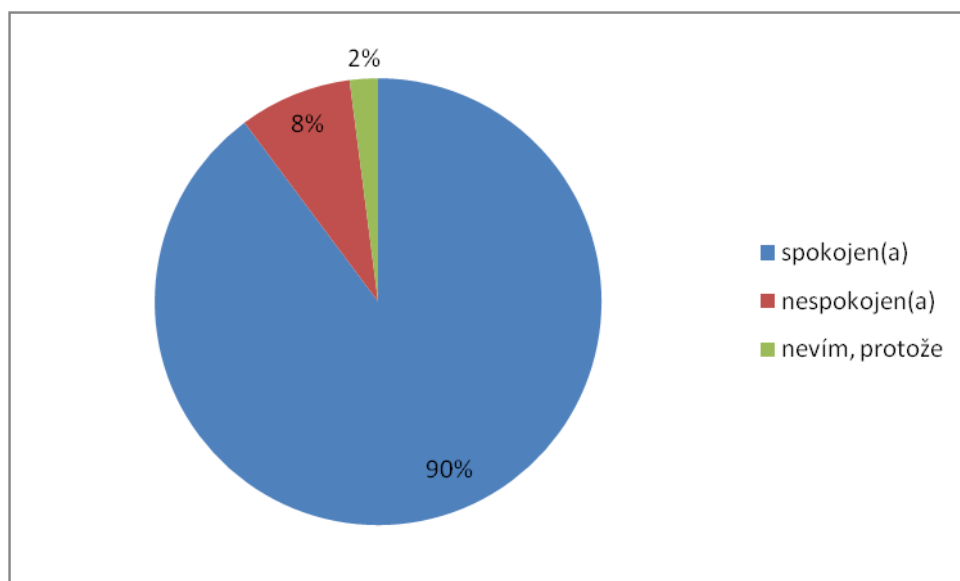


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Jste spojen(a) se systémem vzdělávání ve Vaší organizaci?

Druhá otázka byla zaměřena na to, jestli jsou pedagogové spokojeni se systémem vzdělávání v organizaci. Tato otázka má velkou váhu, neboť čím spokojenější pedagog, tím je větší i jeho ochota dále se vzdělávat a podávat lepší výsledky. Spokojeno se vzdělávacím systémem je tedy 44 pedagogů (90 %), nespokojeni jsou čtyři pedagogové (8 %) a jeden (2 %) neví, zda je spokojen či nespokojen (viz graf č. 4. 2). Důvodem nevědomosti je, že pedagog nemá srovnání s jiným systémem vzdělávání.

Graf 4.2 Spokojenost pedagogů se vzdělávacím systémem

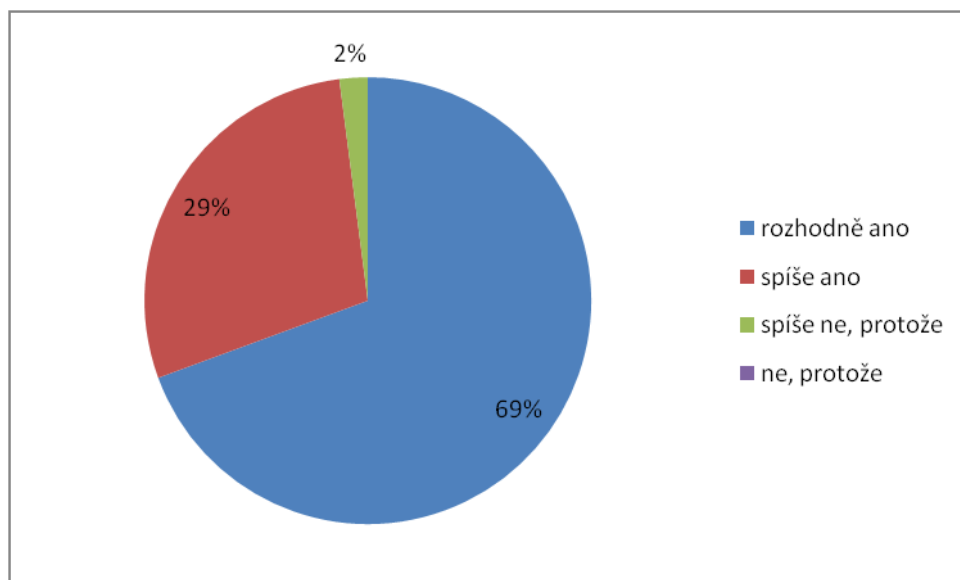


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Věnuje Vám organizace dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání?

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak pedagogové vnímají přístup organizace k jejich vzdělávání. Tím je myšleno, zda si myslí, jestli jim poskytuje dostatečnou pozornost, péči a snaží se poskytnout potřebné prostředky. Z grafu č. 4. 3 je vidět, že 34 osob (69 %) souhlasí, že jim organizace poskytuje dostatečnou pozornost, 14 osob (29 %) označilo odpověď spíše ano a pouze jeden pedagog (2 %) si myslí, že mu organizace dostatečnou pozornost spíše neposkytuje.

Graf 4.3 Pozornost věnována organizací v oblasti vzdělávání

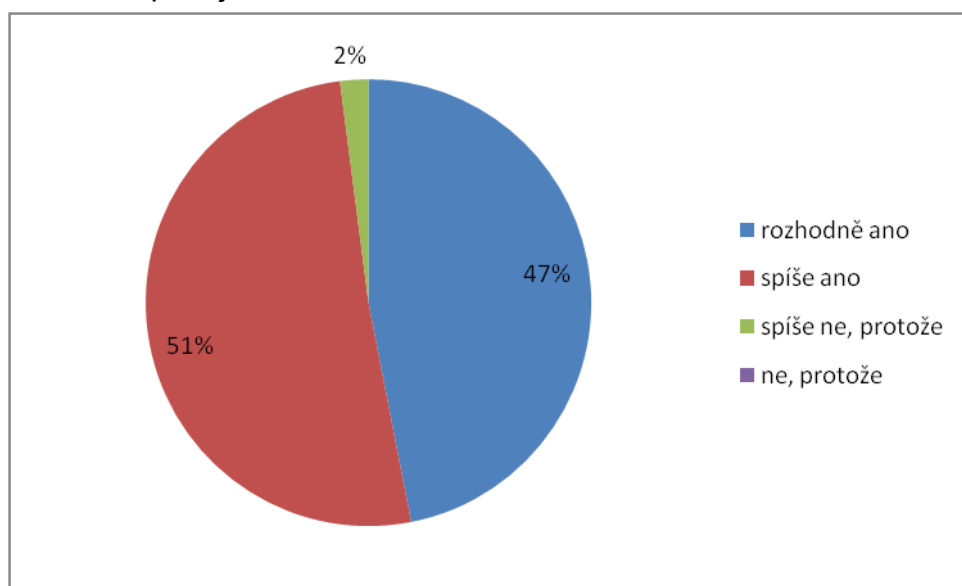


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Je pro Vás nabídka vzdělávacích akcí dostačující?

Pro organizaci je určitě důležité odhalit nedostatky týkající se malé či nedostačující nabídky vzdělávacích akcí pro pedagogy. Jak je vidět na grafu č. 4.4, tak pro 23 respondentů (47 %) je nabídka vzdělávacích akcí rozhodně dostačující, pro 25 pedagogů (51 %) je spíše dostačující a jenom jednomu pedagogovi (2 %) je nabídka spíše nedostačující. Nikdo neuvedl, že by pro něho nabídka byla zcela nedostačující.

Graf 4.4 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí

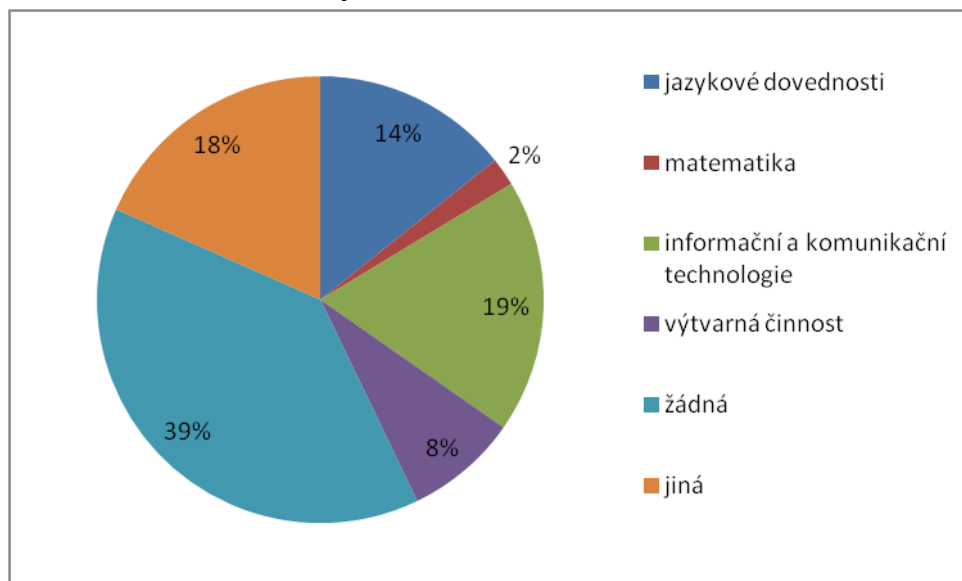


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Uveďte oblast, ve které byste se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělávání se neobjevila.

Odpověď na tuto otázku by mohla organizaci pomoci, na jaké oblasti vzdělávání by se měla v budoucnu zaměřit, a přinést tím tak pedagogům větší uspokojení. Celkem 19 respondentů (39 %) uvedlo, že jim žádná oblast v nabídce vzdělávání nechybí, devět respondentů (19 %) uvedlo, že by uvítali oblast zaměřenou na informační a komunikační technologie, sedmi pedagogům (14 %) chybí vzdělávání v oblasti jazykových dovedností, čtyři pedagogové (8 %) vybrali výtvarnou činnost a pouze jeden (2 %) respondent uvedl oblast matematiky. Zbývajících 9 respondentů (18 %) uvedlo jiné oblasti a to oblast sportu, hudební výchovy, pracovní činnosti, práce s dítětem se zrakovým postižením, práce s integrovanými dětmi, muzikoterapie, jógy, účetnictví. Podíl všech oblastí je možné vidět v grafu č. 4.5.

Graf 4.5 Oblasti scházející v nabídce vzdělávání

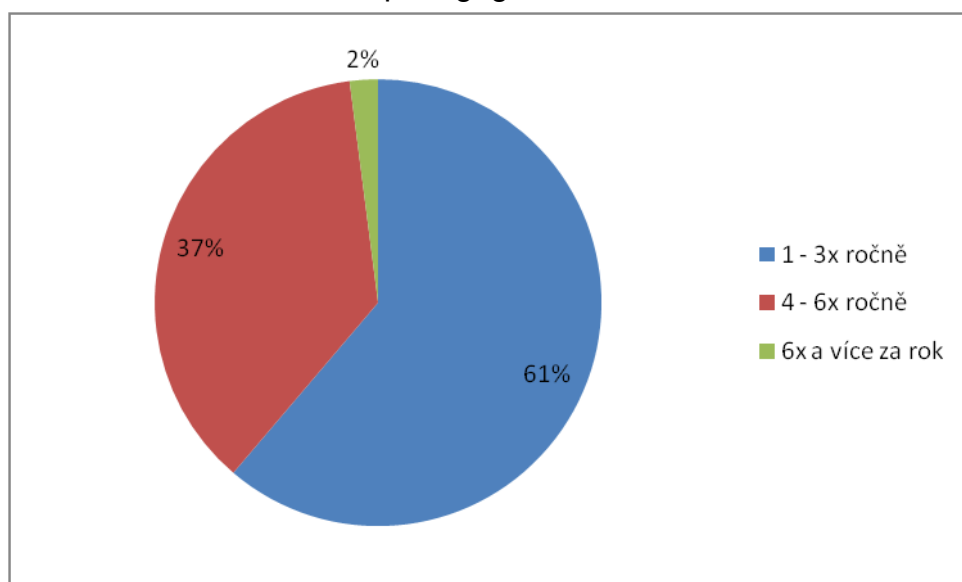


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Kolikrát ročně se účastníte vzdělávací akce?

Z grafu č. 4. 6 je zjevné, že 30 respondentů (61 %) se vzdělává 1 – 3x za rok, 18 respondentů (37 %) 4 – 6x za rok a pouze jeden (2 %) uvedl, že se vzdělává 6x a vícekrát za rok.

Graf 4.6 Frekvence účasti pedagogů na vzdělávacích akcích

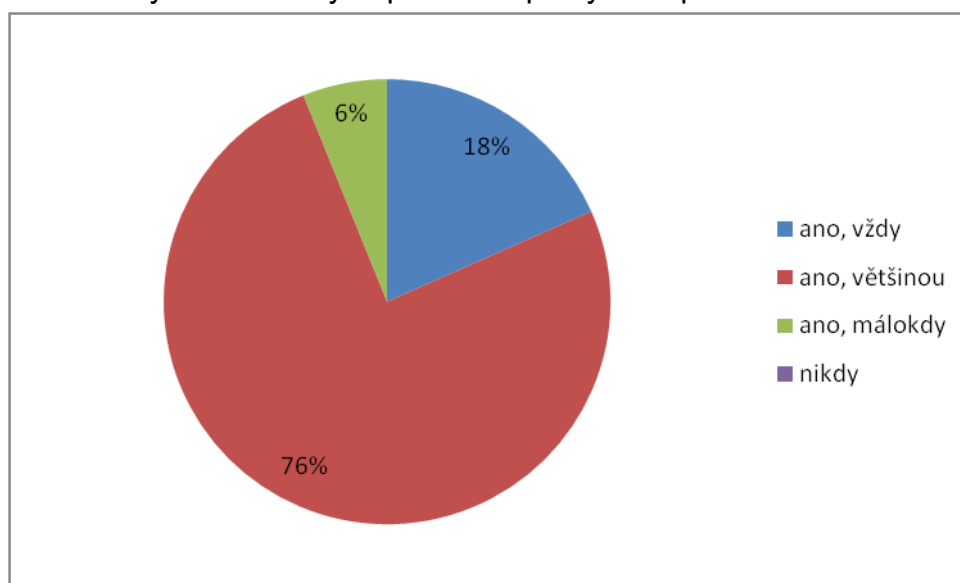


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Využíváte nově získané poznatky ze vzdělávací akce při výkonu své práce?

Odpověďmi na tuto otázku zjistíme, jestli pedagogové nově nabyté poznatky ze vzdělávacích akcí využívají i při samotném výkonu jejich práce. U 37 respondentů (76 %) byla zvolena odpověď ano, většinou poznatky využívají při své práci, 9 respondentů (18 %) je využije vždy a 3 pedagogové (6 %) uvedli, že je využijí pouze málokdy. Odpověď nikdy tedy nebyla využita ani jednou (viz graf č. 4. 7).

Graf 4.7 Využívání nových poznatků při výkonu práce

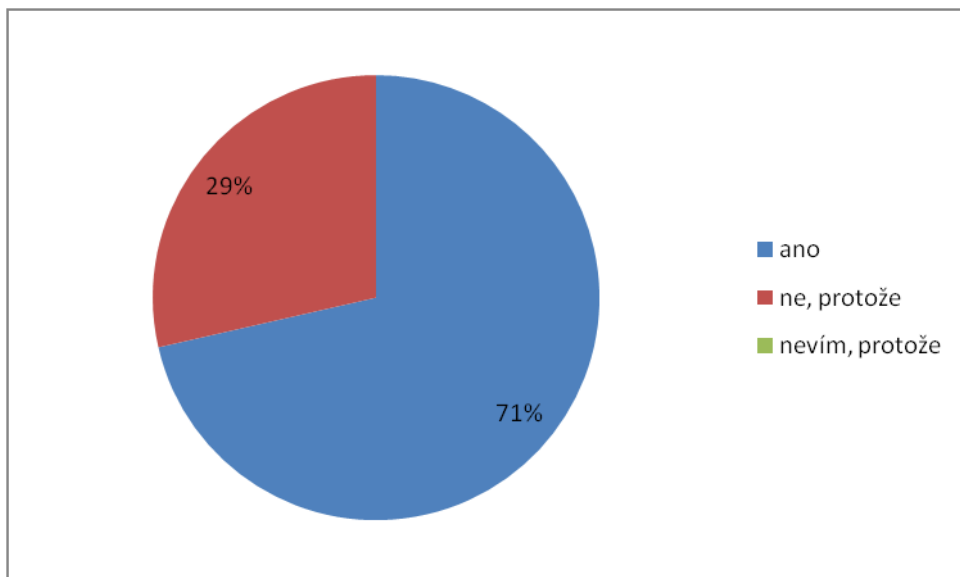


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8: Byly pro Vás vzdělávací akce, kterých jste se účastnil(a) vždy přínosem? Pokud ne, uveďte důvod.

Tato otázka pomůže ověřit, zda byla vzdělávací akce vždy dobře zvolena, nebo byla naopak pro pedagoga špatnou volbou. Celkem 35 respondentů (71 %) uvedlo, že pro ně byly vzdělávací akce přínosem vždy a 14 respondentů (29 %) zvolilo odpověď ne a to z důvodu, že se vzdělávání týkalo jiných předmětů, než které vyučují, opakovalo se to, co už znali, vzdělávání nesplnilo jejich očekávání či se nejednalo o zónu jejich rozvoje, stala se chyba při výběru nebo bylo nezáživné a bez příkladů z praxe. Na grafu č. 4. 8 můžete vidět procentuální vyjádření těchto odpovědí.

Graf 4.8 Přínos vzdělávacích akcí pro pedagogy

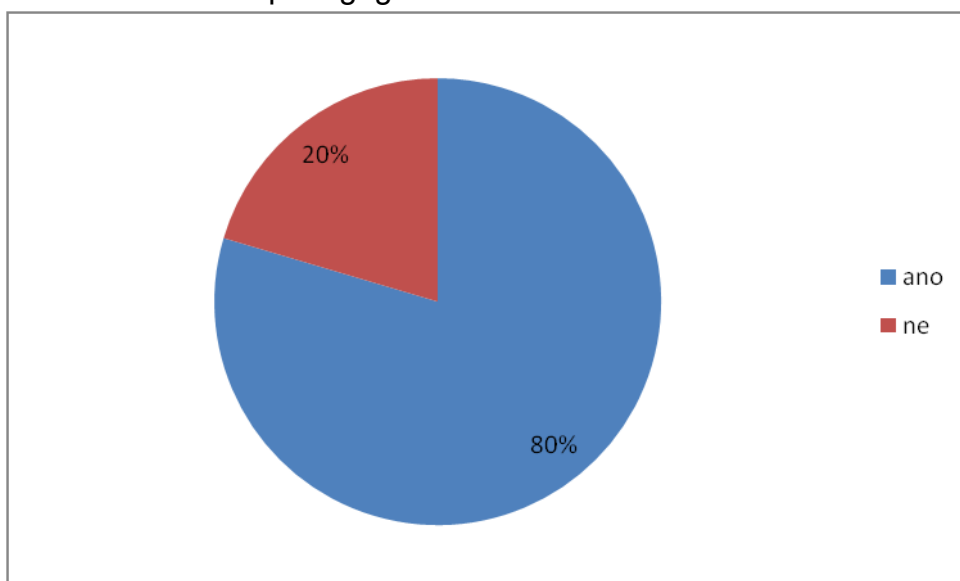


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Máte náležitou motivaci k tomu se stále vzdělávat?

Motivace má velkou roli v tom, jak se pedagogové a celkově všichni pracovníci staví ke vzdělávání a rozvoji. Odráží se to na jejich výkonu a přístupu k práci, a proto by měli mít všichni určitou motivaci se neustále učit, pokud jsou to právě oni, kdo předávají znalosti žákům. Výsledkem je (viz graf č. 4. 9), že 39 respondentů (80 %) má náležitou motivaci k tomu se stále vzdělávat a 10 pedagogů (20 %) ji nemá. Díky těmto výsledkům může organizace učinit kroky, kterými namotivuje ty, kteří svou motivaci ztratili nebo ji naopak zatím neobjevili.

Graf 4.9 Motivace pedagogů se vzdělávat

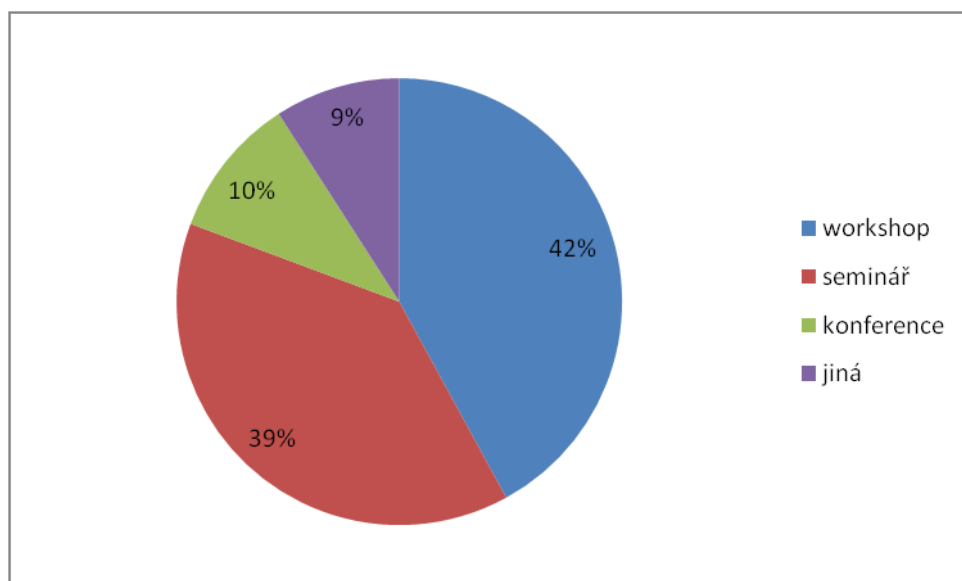


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují?

Jak vyplývá z grafu č. 4. 10, metoda vzdělávání, která byla zvolena nejčastěji, tedy 37 respondenty (42 %), je workshop. Seminář byl zvolen 34 respondenty (39 %), konference vyhovuje 9 pedagogům (10 %) a 8 pedagogů (9 %) uvedlo i jiné metody vzdělávání, například náslechové hodiny a oborové sdílení. Důležité je zmínit, že respondenti mohli označit více odpovědí a do odpovědi, kde mohli uvést jiné metody, mnoho z nich uvedlo, že jim nezáleží tak na metodě, jak na obsahové stránce dané vzdělávací akce.

Graf 4.10 Preference vzdělávacích metod

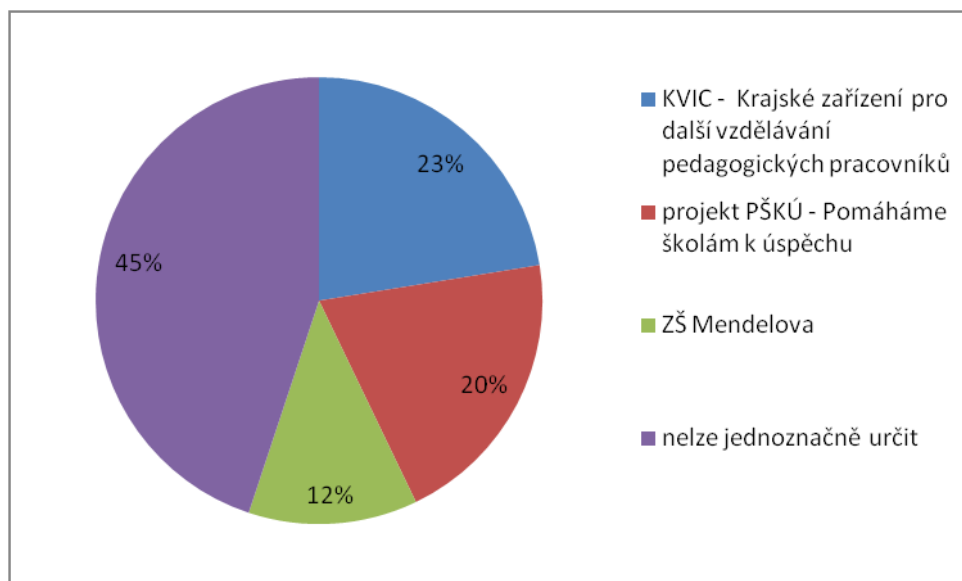


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Nejraději se účastníte vzdělávání, které organizuje:

Graf č. 4. 11 ukazuje, jaké organizátory vzdělávacích akcí mají pedagogové nejraději. KVIC – *Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků* zvolilo 11 pedagogů (23 %), projekt PŠKÚ – *Pomáháme školám k úspěchu* pak 10 pedagogů (20 %). Nejméně volenou odpovědí byla ZŠ Mendelova, a to šesti pedagogy (12 %). 22 a zároveň nejvíce respondentů (45 %) uvedlo, že nelze jednoznačně určit, čí vzdělávací akce mají nejraději.

Graf 4.11 Preference pedagogů týkající se organizátorů vzdělávací akce

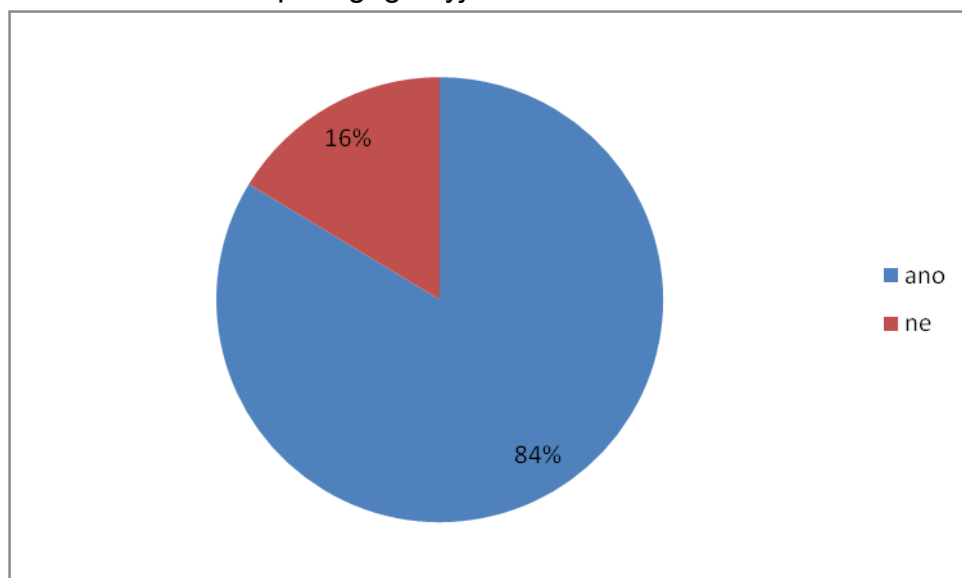


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 12: Máte možnost se vyjádřit a případně navrhnout zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

V tomto případě byly na výběr odpovědi ano nebo ne. Pro první odpověď se rozhodlo 41 respondentů (84 %) a pro odpověď druhou 8 respondentů (16 %). Grafické znázornění těchto výsledků najdete v grafu č. 4. 12.

Graf 4.12 Možnost pedagogů vyjádřit se ke vzdělávání

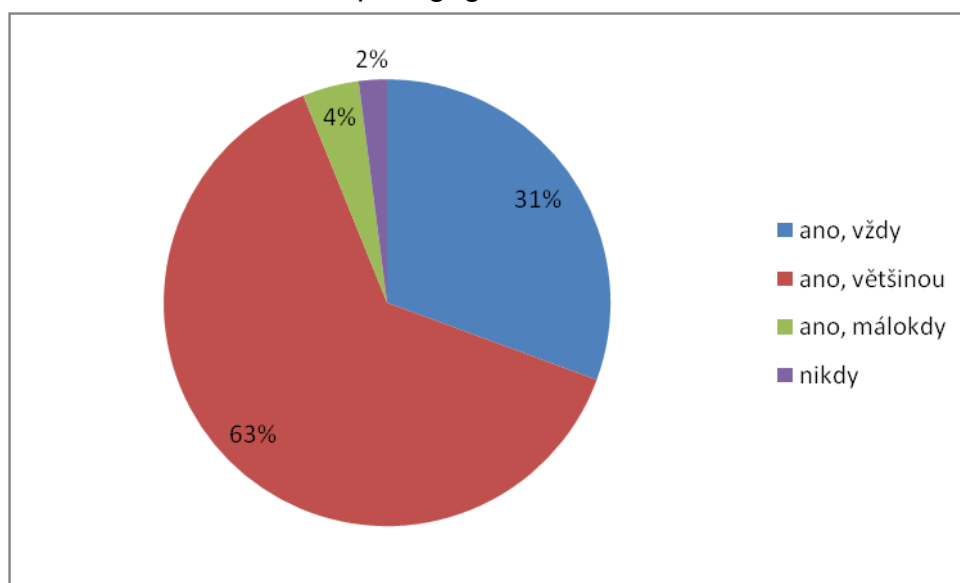


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Máte vždy dostatek informací o plánovaných vzdělávacích akcích?

Tato otázka zjišťovala, zda mají pedagogové vždy dostatek informací o plánované vzdělávací akci. Jak plyne z grafu č. 4. 13, tak 31 pedagogů (63 %) odpovědělo, že mají většinou dostatek informací, 15 pedagogů (31 %) má vždy dostatek informací, dva pedagogové (4 %) je má málokdy. Pouze jeden (2 %) uvedl možnost nikdy.

Graf 4.13 Informovanost pedagogů o vzdělávací akci

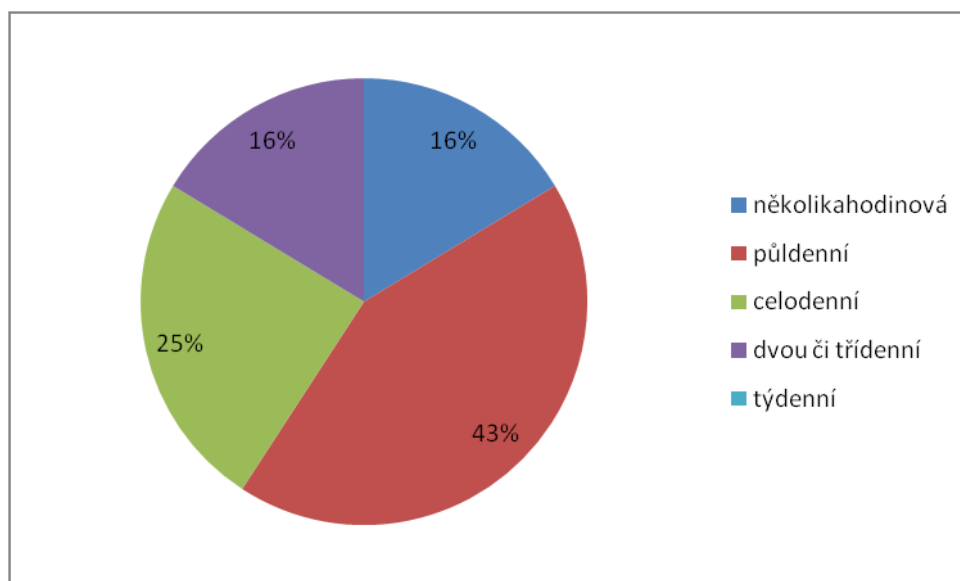


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jaká délka vzdělávací akce je pro Vás nejpohodlnější?

Co se týče délky vzdělávací akce, tak 21 pedagogů (43 %) preferuje půldenní trvání, 12 pedagogů (25 %) celodenní, osm (16 %) pak několikahodinové a rovněž osm pedagogů dvou či třídní (viz graf č. 4. 14). Týdní délka vzdělávací akce nebyla vybrána ani jednou.

Graf 4.14 Preference pedagogů týkající se délky vzdělávací akce

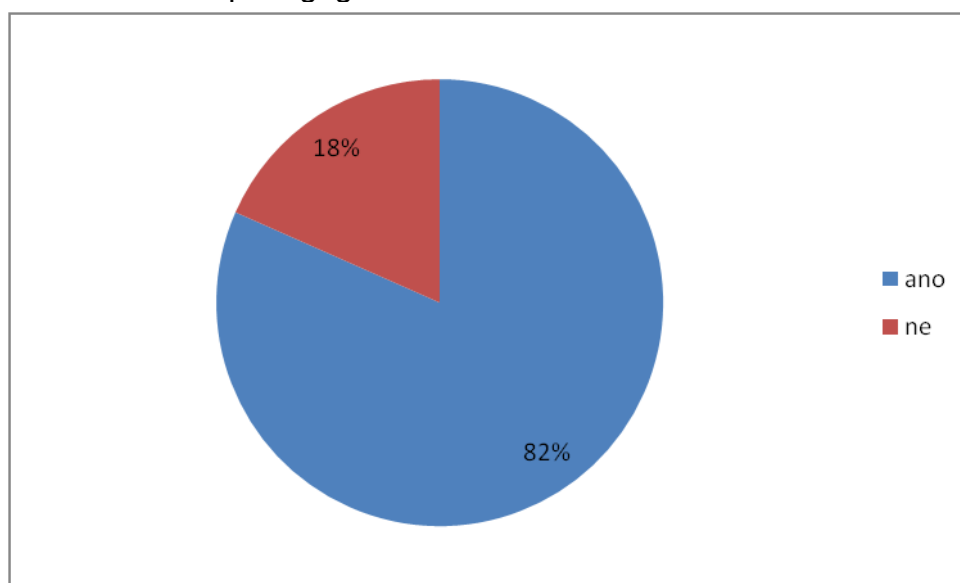


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15: Vzděláváte se i formou samostudia? Pokud ano, uveďte jak.

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se pedagogové vzdělávají i jiným způsobem než pouze v práci (viz graf č. 4. 15). Devět respondentů (18 %) se nevzdělává formou samostudia, ale 40 respondentů (82 %) ano, a to především prostřednictvím studia odborné literatury (knihy, časopisy), přes internet, také prostřednictvím videoučebnic nebo ještě studiem vysoké školy.

Graf 4.15 Podíl pedagogů vzdělávacích se formou samostudia

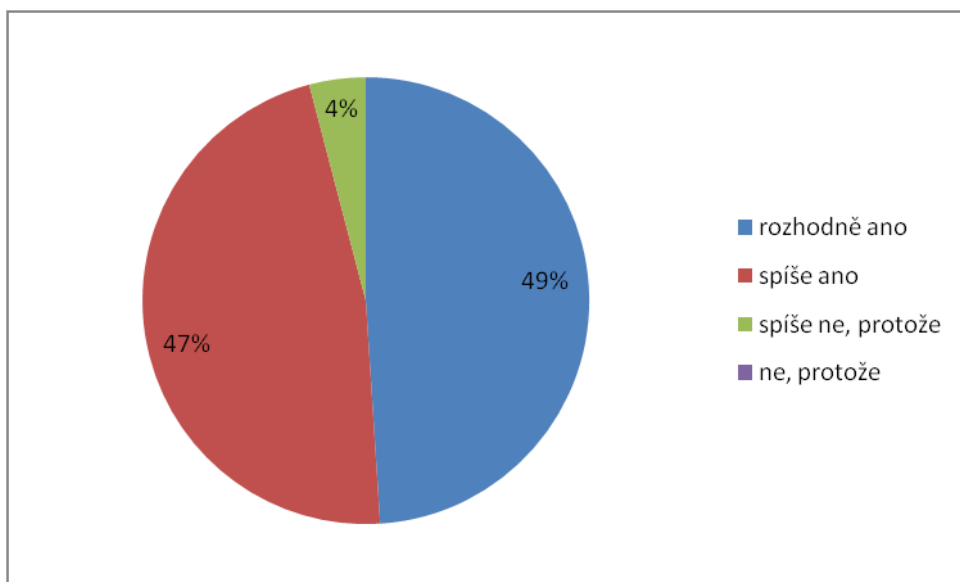


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16: Je pro Vás profesní rozvoj důležitý?

Graf č. 4. 16 znázorňuje, jak je pro pedagogy důležitý profesní rozvoj. Pro 24 respondentů (49 %) je profesní rozvoj rozhodně důležitý, pro 23 respondentů (47 %) spíše důležitý a pro zbylé dva respondenty (4 %) důležitý spíše není, ale důvod neuvedli. Nikdo tedy nezvolil, že by pro něho profesní rozvoj nebyl zcela důležitý.

Graf 4.16 Důležitost profesního rozvoje pro pedagogy

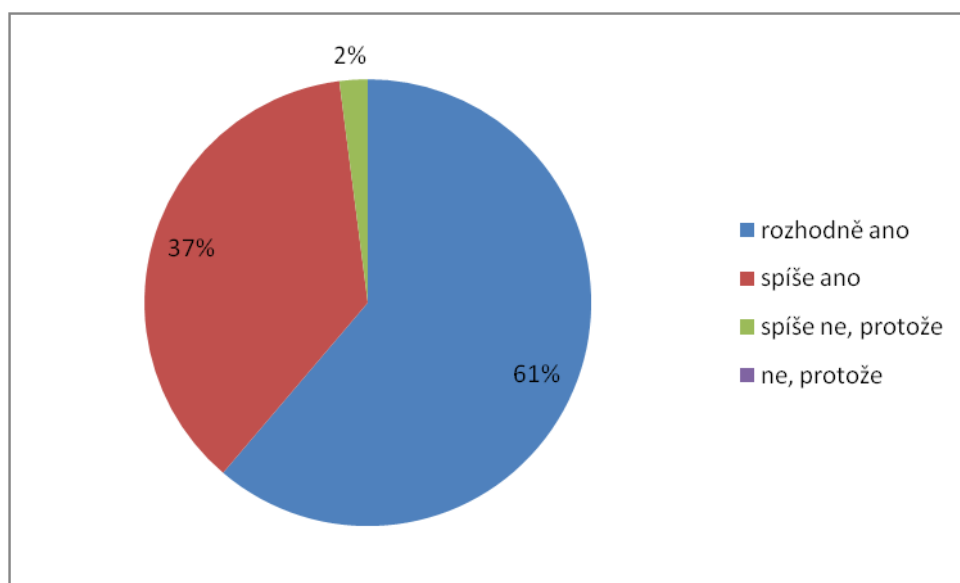


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17: Myslíte si, že je Váš profesní rozvoj užitečný pro Vaši organizaci?

Tato otázka se zaměřuje na to, zda si pedagogové myslí, jestli je jejich profesní růst důležitý pro organizaci, ve které pracují. To, že je rozhodně důležitý, si myslí 30 respondentů (61 %), spíše důležitý 18 respondentů (37 %). Pouze jeden (2%) respondent spíše nepovažuje svůj profesní růst za důležitý pro organizaci. Odpověď ne nebyla opět zvolena ani jednou. Procentuální vyjádření odpovědí je zobrazeno v grafu č. 4. 17.

Graf 4.17 Užitečnost profesního rozvoje pro organizaci

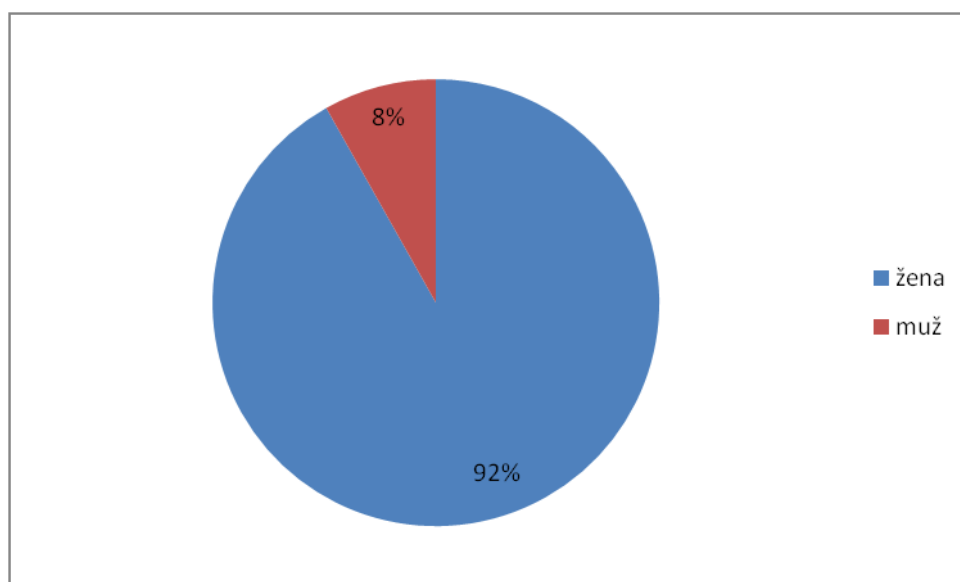


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 18: Jaké je Vaše pohlaví?

Pomocí této otázky bylo zjištěno, jaký je v organizaci podíl mužů a žen (viz graf č. 4. 18). Celkový počet dotazovaných žen byl tedy 45 (92 %) a mužů byl čtyři (8 %).

Graf 4.18 Zastoupení žen a mužů v organizaci

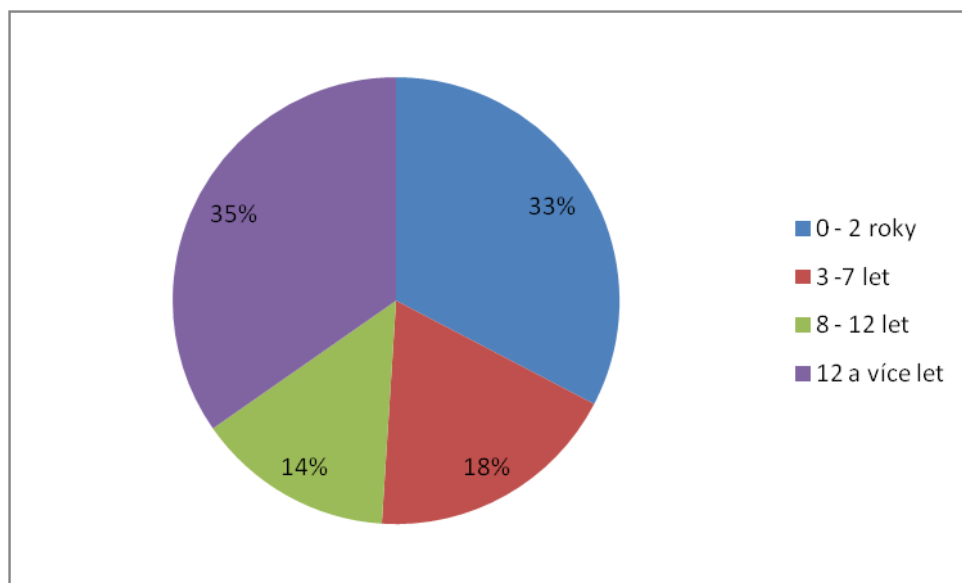


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jak dlouho jste zaměstnancem v ZŠ a MŠ Mendelova?

V této otázce měli respondenti za úkol zvolit jednu z nabídky odpovědí, které obsahovaly různé škály vyjadřující počet let jejich působení v organizaci (viz graf č. 4. 19). Škálu 0 – 2 roky zvolilo 16 pedagogů (33 %), devět pedagogů (18 %) je zaměstnáno v rozmezí 3 – 7 let, sedm pedagogů (14 %) je zaměstnáno v rozmezí 8 – 12 let. Více než 12 let je v organizace zaměstnáno 17 pedagogů (35 %).

Graf 4.19 Počet odpracovaných let v organizaci

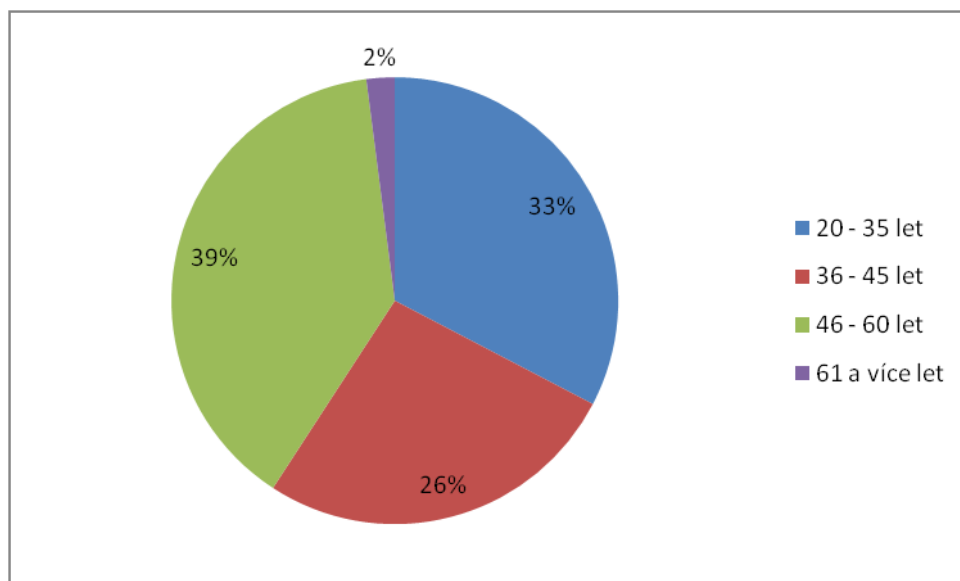


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 20: Jaký je Váš věk?

Poslední otázkou tohoto dotazníku je, v jakém věkovém rozmezí se respondent nachází. Měli na výběr ze čtyř věkových škál, kdy škálu 20 – 35 let zvolilo 16 pedagogů (33 %), 36 – 45 let zvolilo 13 pedagogů (26 %). Největší zastoupení měl věk v rozmezí 46 – 60 let, kdy tuto odpověď vybralo 19 pedagogů (39 %). Pouze jeden pedagog, který představuje 2 %, byl starší než 61 let. Zastoupení věkových kategorií je zobrazeno v grafu č. 4. 20.

Graf 4.20 Zastoupení věkových kategorií



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové shrnutí dotazníkového šetření

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že se systémem vzdělávání a rozvoje v organizaci je spokojeno 90 % pedagogických pracovníků. Respondenti dále z 69 % uvedli, že jim organizace věnuje dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání, a 73 % považuje vzdělávání a rozvoj za důležité pro výkon jejich práce. Na otázku, zda se mohou pracovníci vyjádřit a případně navrhnout zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje, uvedlo 84 % respondentů, že tuto možnost mají. Celkem 63 % pedagogů má většinou dostatek informací o plánovaných vzdělávacích akcích a 80 % má náležitou motivaci k tomu se stále vzdělávat. Z těchto odpovědí můžeme usoudit, že se organizace o pedagogické pracovníky v oblasti vzdělávání a rozvoje stará na velmi dobré úrovni.

Co se týče nabídky vzdělávacích akcí, tak 47 % respondentů uvedlo, že je pro ně nabídka rozhodně dostačující, 51 % odpovědělo, že je spíše dostačující a pouze jeden respondent (2 %) považuje nabídku vzdělávacích akcí za spíše nedostačující. Na oblasti, které pedagogům v nabídce chybí, odpovídá otázka č. 5, ve které celkem 61 % pedagogů uvedlo určitou oblast, ve které by se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělávacích akcí se neobjevila. Nejčastěji volenou odpovědí byla informační a komunikační technologie (19 %). Jako nejvíce vyhovující metodou vzdělávání se ukázal pro 42 % respondentů workshop a 45 % respondentů uvedlo, že nelze

jednoznačně určit organizátora, jehož vzdělávání se účastní nejraději. Pro 43 % pedagogů je nejpohodlnější půldenní trvání vzdělávací akce.

Dotazovaní pedagogové odpověděli, že nově získané poznatky ze vzdělávacích akcí většinou využívá 76 % z nich a pro 71 % respondentů byly vzdělávací akce, kterých se účastnili vždy přínosem. Formou samostudia se vzdělává 82 % pedagogů a to nejčastěji prostřednictvím odborné literatury a internetu. Celkem 49 % pedagogů považuje svůj profesní rozvoj za důležitý a 61 % si myslí, že je jejich profesní rozvoj užitečný pro jejich organizaci.

Z identifikačních otázek vyplynulo, že 92 % respondentů bylo žen, nejčastější délka působení v organizaci byla 12 a více let a nejvíce uvedenou škálou věku pedagogů bylo rozmezí 46 – 60 let.

5 Návrhy a doporučení

Propojením teoretických východisek, analýzy současného stavu a vyhodnocení dotazníkového šetření byl získán o současném vzdělávacím systému komplexní přehled, na jehož základě budou stanoveny návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje v ZŠ a MŠ Mendelova.

Návrh č. 1: Oblasti vzdělávání

První návrh vznikl na základě otázky č. 5, kde se celkem 30 pedagogů vyjádřilo, že by se rádi vzdělávali v oblasti, která se ale neobjevila v nabídce vzdělávacích akcí. I když je pro pedagogy z 98 % nabídka vzdělávacích akcí a pozornost organizace v této oblasti dostačující (viz otázka č. 4), mělo by být v zájmu organizace zjistit, o jaké doplňující vzdělávání mají pedagogové zájem, zvláště když to uspokojí jejich potřeby a organizaci přinese konkurenční výhodu.

V případě zajištění vzdělávacích akcí v jiných oblastech by pro školu neměl být problém zabezpečit školení týkající se daného tématu, neboť jak z předchozí kapitoly víme, škola dostává dostatečnou finanční podporu. Samozřejmě bude také záležet na časové náročnosti a možnosti účasti pedagogů, kteří o toto školení mají zájem.

Nežádanější oblastí vzdělávání je informační a komunikační technologie a jazykové dovednosti. Co se týká oblasti, která by organizaci rozhodně přinesla konkurenční výhodu, je práce s dětmi se zrakovým postižením. Vzdělanými pedagogy v této oblasti nedisponuje každá škola, proto by bylo vhodné se tomuto tématu dále věnovat.

Ceny kurzů informační a komunikační technologie se pohybují od 2 500 Kč až po 14 500 Kč na osobu. Na ceně se odráží délka a obsahová stránka školení. Mnoho firem však nabízí školení „na míru“. Kurz týkající se práce s dětmi se zrakovým postižením stojí okolo 1 500 Kč, rovněž záleží na délce a obsahu vzdělávací akce.

Podstatou návrhu tedy je, v dostatečném předstihu zjistit, jaké oblasti vzdělávání pedagogům chybí, aby byl čas jak na zajištění vhodného organizátora, tak na časové sladění s ostatními povinnými školeními, kterých se musí pedagogové účastnit.

Návrh č. 2: Motivace pedagogů

Přestože všichni pedagogové považují vzdělávání a rozvoj pro výkon své práce za důležité (viz otázka č. 1), tak pětina z nich uvedla, že v této oblasti nemá patřičnou motivaci (viz otázka č. 9). Tento návrh se tedy bude snažit o nalezení způsobu, který by mohl vést ke zvýšení motivace pedagogů.

Jestliže chce mít organizace motivované pracovníky, měla by se zajímat o jejich zájmy a potřeby. Na motivaci se také odráží to, jaký zájem projevují pedagogové o nabízená školení a jaký má pro ně celkově vzdělávání význam. I přes to, že škola pedagogům poskytuje široký výběr školení, se našli i takoví, kterým nějaká oblast chybí. Právě snaha organizace zajistit a umožnit pedagogům účastnit se takového školení by mohla vést k růstu jejich motivace. Jak můžeme vidět, tento návrh úzce souvisí s návrhem č. 1, tzn., že uspokojením jedné potřeby může být uspokojena zároveň i část potřeby druhé. Důležitým prvkem, který vede k růstu motivace, je pochopení, proč a jak je dané téma vzdělávání důležité. Vysvětlení cíle vzdělávání pedagogům je klíčové ke vzbuzení jejich zájmu se vzdělávat.

Návrh č. 3: Metody vzdělávacích akcí

Na základě otázky č. 10 bylo zjištěno, že metoda vzdělávání, kterou preferuje největší část pedagogů, je workshop. Vhodné by tedy bylo, kdyby se organizace zaměřila převážně na takové nabídky, které budou mít možnost vzdělávat pedagogy právě touto metodou.

Se samotnou metodou vzdělávání také úzce souvisí délka vzdělávací akce. V tomto případě se jako nejpohodlnější pro pedagogy ukázalo vzdělávání v rozsahu půl dne. Doporučení tedy zní tak, že by se vzdělávací akce měly nejčastěji konat v půldenním rozpětí a to za kombinace workshopu a semináře, který byl hned za workshopem nejvíce vyhovující vzdělávací metodou.

Návrh č. 4: Podpora samostudia pedagogů

Tento návrh bude vycházet z odpovědí na otázku č. 15. V této otázce 82 % pedagogů uvedlo, že se formou samostudia vzdělávají (knihy, časopisy, internet). Organizace by jim v tomto mohla pomoci například nákupem odborných publikací, videoučebnic a jiného studijního materiálu, o který by pedagogové projevíli zájem. Náklady na pořízení by se mohly ročně pohybovat do 4 000 Kč.

Tím, že škola poskytne pedagogům snadnější přístup k takovému materiálu, je pravděpodobné, že se i zbylých 18 % začne vzdělávat samostudiem, neboť budou mít potřebné věci „v dosahu“.

Návrh č. 5: Hodnotící formulář

Zhodnocení vzdělávacích akcí, kterých se pedagogové účastnili, probíhá jednou měsíčně na poradě a to ústní formou, pokud se jedná o akci pořádanou přímo školou, bývá toto zhodnocení mnohem podrobnější. Organizace by z tohoto důvodu mohla zavést hodnotící formuláře, které by byly používány ihned po ukončení určité vzdělávací akce. Takovéto formuláře se nazývají tzv. **happy sheets** a zkoumají okamžité reakce účastníků. Poskytují tedy informace o tom, jak se účastníkům program líbil a jak na ně zapůsobil (Folwarczná, 2010).

Návrh tohoto formuláře (viz příloha č. 2) bude odpovídat na otázky, zda byla zvolená metoda vzdělávání zároveň tou nejvhodnější, i jak byli účastníci spokojeni s obsahem, délkou a podkladovými materiály vzdělávací akce. Prostřednictvím tohoto formuláře se také zjistí, zda si účastníci myslí, že získané poznatky využijí v praxi a jestli by danou vzdělávací akci doporučili svým kolegům. Otázky budou zaměřeny rovněž na to, zda byl vhodně zvolen lektor a zda bylo prostředí nejprůzračnější pro uspokojení vzdělávacích a rozvojových potřeb. Jedná se tedy o vyhodnocení vstupů, které mají podstatný vliv na to, jak jsou vzdělávací a rozvojové akce efektivní.

Pomocí informací získaných z těchto formulářů by se pak organizace zaměřila na vzdělávací a rozvojové akce, které pedagogům vyhovují jak metodou, lektorem, tak i obsahem. Pedagogové by se v takovém formuláři mohli případně vyjádřit k tomu, co jim na daném školení vyhovovalo nebo co jim naopak chybělo.

Shrnutí praktické části

Na začátku praktické části byla charakterizována ZŠ a MŠ Mendelova, tzn. byly uvedeny její základní údaje jako název, sílo, právní forma a hlavní účel. Další část se zabývala historií a současností, kde byl popsán její vznik a významné události. Byl také uveden počet pedagogů základní i mateřských škol. Na základě těchto údajů byly vytvořeny dva grafy, vyjadřující procentuální zastoupení pracovních pozic a procentuální zastoupení pedagogů a jejich asistentů. Jeden graf vyjadřoval procentuální zastoupení akademických titulů.

Rozsáhlejší částí pak byla analýza současného systému vzdělávání a rozvoje. V této části byl charakterizován současný systém vzdělávání a rozvoje organizace, využívané formy vzdělávání, byly uvedeny příklady DVPP za školní rok 2016/2017 a přiblížen byl i projekt PŠKÚ – *Pomáháme školám k úspěchu*. Byl také charakterizován proces vzdělávání v organizaci a tzv. POPR – *Plán osobního pedagogického rozvoje*.

Podstatná část patřila vyhodnocení dotazníkového šetření, které se skládalo celkem z 20 otázek. Vyhodnocení každé otázky bylo složeno z grafu a jeho interpretace. Na základě výsledků dotazníků byly vytvořeny návrhy a doporučení, které by mohly představovat zlepšení a zefektivnění systému vzdělávání a rozvoje v organizaci.

6 Závěr

V první části této bakalářské práce na téma „Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ZŠ a MŠ Mendelova“ byly nejprve popsány teoretická východiska, která objasňovala základní pojmy jako lidský kapitál, lidské zdroje a činnosti řízení lidských zdrojů. Tato část se také zabývala charakteristikou vzdělávání a rozvoje, vysvětleny byly pojmy učící se organizace a učení se v organizaci, byly vymezeny metody vzdělávání a také byly zmíněny náklady a přínosy vzdělávání, plánování osobního rozvoje a účastníci vzdělávání a rozvoje v organizaci.

Další část se zabývala charakteristikou ZŠ a MŠ Mendelova. Byly v ní uvedeny její základní údaje, popsána byla i její historie, současnost a struktura zaměstnanců.

Třetí část byla zaměřena na analýzu současného stavu vzdělávání a rozvoje v organizaci. Byl popsán současný systém vzdělávání a rozvoje, který zahrnoval formy vzdělávání, které organizace využívá a jakého vzdělávání se za školní rok 2016/2017 pedagogové účastnili. Popsán byl i proces vzdělávání, který vycházel ze systematického cyklu vzdělávání a rozvoje pracovníků, a nastíněn byl také projekt PŠKÚ – *Pomáháme školám k úspěchu*. Velkou část pak představovalo vyhodnocení dotazníkové šetření, které bylo zpracováno pomocí grafů a jejich interpretací.

Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo vytvořeno několik návrhů a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení systému vzdělávání a rozvoje v organizaci. Bylo zjištěno, že mnohým pedagogům chybí v nabídce určité oblasti vzdělávání. Podstatou návrhu č. 1 tedy je, aby organizace pro pedagogy zajistila vzdělávání, které jim chybí. Konkrétněji se tento návrh týká zabezpečení vzdělávání v oblasti informační a komunikační technologie, jazykových dovedností a práce s dětmi se zrakovým postižením. Druhým návrhem bylo zlepšení motivace pedagogů ke vzdělávání, který úzce souvisí s prvním návrhem. Jestliže se organizace bude zabývat oblastmi vzdělávání, které pedagogům chybí, může to vést k růstu jejich motivace chtít se stále vzdělávat. Dalším návrhem bylo, aby se organizace zaměřila na vzdělávací akce, které budou probíhat v rámci půl dne, a za kombinace vzdělávací metody workshop a seminář. Doporučení č. 4 se zabývalo podporou samostudia pedagogů. Organizace by na základě zájmu pedagogů o odborné publikace, videoučebnice apod. nakoupila tyto materiály, aby je měli pedagogové „v dosahu“ a zároveň by to podpořilo k samostudiu i ty, kteří se takto dosud

nevzdělávali. Posledním návrhem bylo zavedení hodnotících formulářů, tzv. *happy sheets*, aby organizace zjistila okamžitou reakci pedagogů, resp. účastníků vzdělávací akce.

Cílem této práce bylo, na základě teoretických východisek, informací získaných z dotazníkového šetření a analýzy současného systému vzdělávání a rozvoje v organizaci, vytvořit návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení stávajícího systému.

Seznam použité literatury

Knihy

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, Jiří et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013. ISBN 978-80-266-0374-0.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB - TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

EVANGELU, Jaroslava E., Frank van BOMMEL a Ondřej JUŘIČKA. *Efektivita vzdělávání: Jak získat zpět vložené investice do rozvoje zaměstnanců*. Ostrava: Key, 2013. ISBN 978-80-7418-197-9.

FOLWARCZNÁ, Ivana. *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. SOET, vol. 12. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: praktické postupy pro úspěšný rozvoj firmy*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika: základy personalistiky*. Prostějov: Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1.

MATHIS, Robert L. et al. *Human Resource Management*. 15th ed. Boston: Cengage Learning, 2016. ISBN 978-1-305-50070-9.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

MUŽÍK, Jaroslav a Pavel KRPÁLEK. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Nakladatelství Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. ISBN 978-80-905247-4-3.

Elektronické zdroje

ZÁKLADNÍ A MATEŘSKÁ ŠKOLA MENDELOVA. *Základní informace o základní a mateřské škole Mendelova, Karviná, příspěvková organizace* [online]. © 2015 - 2018 [cit. 2018-01-17]. Dostupné z: <https://www.mendelova.cz/zakladni-skola/zakladni-informace>

ZÁKLADNÍ A MATEŘSKÁ ŠKOLA MENDELOVA. *Vize základní školy Mendelova* [online]. © 2015 - 2018 [cit. 2018-03-27]. Dostupné z: <https://www.mendelova.cz/dokumenty/vize-skoly>

Ostatní

Bulletin – *Informátor ZŠ Mendelova v Karviné - Hranicích*, 2017.

Seznam obrázků

Obrázek 2.1 Systém formování pracovních schopností člověka	12
Obrázek 2.2 Disciplíny učící se organizace	13
Obrázek 2.3 Cyklus systematického vzdělávání pracovníků	16
Obrázek 3.1 Logo ZŠ a MŠ Mendelova	30

Seznam grafů

Graf 3.1 Procentuální zastoupení pracovních pozic v ZŠ a MŠ Mendelova	33
Graf 3.2 Procentuální zastoupení pedagogů a jejich asistentů	33
Graf 3.3 Procentuální zastoupení akademických titulů	34
Graf 4.1 Důležitost vzdělávání a rozvoje pro pedagogy	41
Graf 4.2 Spokojenost pedagogů se vzdělávacím systémem	42
Graf 4.3 Pozornost věnována organizací v oblasti vzdělávání	42
Graf 4.4 Spokojenost s nabídkou vzdělávacích akcí	43
Graf 4.5 Oblasti scházející v nabídce vzdělávání	44
Graf 4.6 Frekvence účasti pedagogů na vzdělávacích akcích	44
Graf 4.7 Využívání nových poznatků při výkonu práce	45
Graf 4.8 Přínos vzdělávacích akcí pro pedagogy	46
Graf 4.9 Motivace pedagogů se vzdělávat	46
Graf 4.10 Preference vzdělávacích metod	47
Graf 4.11 Preference pedagogů týkající se organizátorů vzdělávací akce	48
Graf 4.12 Možnost pedagogů vyjádřit se ke vzdělávání	48
Graf 4.13 Informovanost pedagogů o vzdělávací akci	49
Graf 4.14 Preference pedagogů týkající se délky vzdělávací akce	50
Graf 4.15 Podíl pedagogů vzdělávacích se formou samostudia	50
Graf 4.16 Důležitost profesního rozvoje pro pedagogy	51
Graf 4.17 Užitečnost profesního rozvoje pro organizaci	52
Graf 4.18 Zastoupení žen a mužů v organizaci	52
Graf 4.19 Počet odpracovaných let v organizaci	53
Graf 4.20 Zastoupení věkových kategorií	54

Seznam zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
DVPP	Další vzdělávání pedagogických pracovníků
HRM	Human Resource Management
ICT	Information and Communication Technologies
IČO	Identifikační číslo organizace
IT	Informační technologie
LVVZ	Lyžařský výchovně výcvikový zájezd
MBA	Master of Business Administration
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
MŠ	Mateřská škola
PO	Požární ochrana
POPR	Plán osobního pedagogického rozvoje
PPRŠ	Plán pedagogického rozvoje školy
PR	Public Relations
PŠKÚ	Pomáháme školám k úspěchu
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SŠ	Střední škola
TRX	Total – body Resistance Exercises
VŠ	Vysoká škola
ZŠ	Základní škola

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. 5. 2018

Izaiaszová

.....
Monika Izaiaszová

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník

Příloha č. 2 Návrh hodnotícího formuláře vzdělávací akce

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený pane, vážená paní,

jmenuji se Monika Izaiaszová a jsem studentkou 3. ročníku oboru Management na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. Tématem mé bakalářské práce je Úprava systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ZŠ a MŠ Mendelova.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, jehož výsledky budou použity výhradně pro vypracování mé práce. Dotazník je anonymní a skládá se z 20 otázek, které zaberou přibližně 10 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste věnovali tomuto dotazníku.

Monika Izaiaszová

Pokud není uvedeno jinak, zakroužkujte prosím pouze jednu odpověď.

1. Považujete vzdělávání a rozvoj pro výkon Vaší práce za důležité?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, protože.....
- d) ne, protože

2. Jste spokojen(a) se systémem vzdělávání ve Vaší organizaci?

- a) spokojen(a)
- b) nespokojen(a)
- c) nevím, protože

3. Věnuje Vám organizace dostatečnou pozornost v oblasti vzdělávání?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, protože
- d) ne, protože

4. Je pro Vás nabídka vzdělávacích akcí dostačující?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

5. Uveďte oblast, ve které byste se chtěli vzdělávat, ale v nabídce vzdělání se neobjevila:

- a) jazykové dovednosti
- b) matematika
- c) informační a komunikační technologie
- d) výtvarná činnost
- e) žádná
- f) jiná:

6. Kolikrát ročně se účastníte vzdělávací akce?

- a) 1-3x ročně
- b) 4-6x ročně
- c) 6x a více za rok

7. Využíváte nově získané poznatky ze vzdělávací akce při výkonu své práce?

- a) ano, vždy
- b) ano, většinou
- c) ano, málokdy
- d) nikdy

**8. Byly pro Vás vzdělávací akce, kterých jste se účastnil(a) vždy přínosem?
Pokud ne, uveďte důvod.**

- a) ano
- b) ne, protože
- c) nevím, protože

9. Máte náležitou motivaci k tomu se stále vzdělávat?

- a) ano
- b) ne

10. Jaké metody vzdělávání Vám nejvíce vyhovují? Zde můžete zaznačit více odpovědí

- a) workshop
- b) seminář
- c) konference
- d) jiná:

11. Nejraději se účastníte vzdělávání, které organizuje:

- a) KVIC - *Krajské zařízení pro další vzdělávání pedagogických pracovníků*
- b) projekt PŠKÚ - *Pomáháme školám k úspěchu*
- c) ZŠ Mendelova
- d) nelze jednoznačně určit

12. Máte možnost se vyjádřit a případně navrhnout zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje ve Vaší organizaci?

- a) ano
- b) ne

13. Máte vždy dostatek informací o plánovaných vzdělávacích akcích?

- a) ano, vždy
- b) ano, většinou
- c) ano, málokdy
- d) nikdy

14. Jaká délka vzdělávací akce je pro Vás nejpohodlnější?

- a) několikahodinová
- b) půldenní
- c) celodenní
- d) dvou či třídní
- e) týdenní

15. Vzděláváte se i formou samostudia? Pokud ano, uveďte jak.

- a) ano
- b) ne

16. Je pro Vás profesní rozvoj důležitý?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, protože
- d) ne, protože

17. Myslíte si, že je Váš profesní rozvoj užitečný pro Vaši organizaci?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne, protože
- d) ne, protože

18. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) žena
- b) muž

19. Jak dlouho jste zaměstnancem ZŠ Mendelova?

- a) 0 – 2 roky
- b) 3 – 7 let
- c) 8 – 12 let
- d) 12 a více let

20. Jaký je Váš věk?

- a) 20 – 35 let
- b) 36 – 45 let
- c) 46 – 60 let
- d) 61 a více let

Příloha č. 2: Návrh hodnotícího formuláře vzdělávací akce

VYHODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍ AKCE	
Jméno a příjmení účastníka:	
Název vzdělávací akce:	
Organizátor vzdělávací akce:	
Jméno a příjmení lektora/ů:	
Datum a místo konání:	

Pro ohodnocení označte jednu z možností na stupnici od **1** (nejlepší) do **5** (nejhorší).

LEKTOR					
Přípravenost lektora	1	2	3	4	5
Odbornost lektora	1	2	3	4	5
Srozumitelnost výkladu lektora	1	2	3	4	5
Schopnost lektora odpovídat na dotazy	1	2	3	4	5
VZDĚLÁVACÍ AKCE					
Obsah	1	2	3	4	5
Délka	1	2	3	4	5
Použité metody	1	2	3	4	5
Podkladové materiály	1	2	3	4	5
Využití poznatků v praxi	1	2	3	4	5
Lokalita	1	2	3	4	5
Doporučení	1	2	3	4	5
Vaše doplňující poznatky či sdělení					

Díky těmto formulářům máme možnost stále zlepšovat kvalitu systému vzdělávání a rozvoje v Naší organizaci. Děkujeme za Vaši zpětnou vazbu.

Zdroj: vlastní zpracování